



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

SOLANGE PEREZ CABRAL

**O PODER JUDICIÁRIO ORIENTADO PARA O CIDADÃO E PARA A
OBTENÇÃO DE RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO DOS RESULTADOS DO PLANO DE GESTÃO
DO STJ, NO PERÍODO DE 2004 A 2009.**

Brasília
2010

SOLANGE PEREZ CABRAL

**O PODER JUDICIÁRIO ORIENTADO PARA O CIDADÃO E PARA A
OBTENÇÃO DE RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO DOS RESULTADOS DO PLANO DE GESTÃO
DO STJ, NO PERÍODO DE 2004 A 2009.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. André Nunes

Brasília
2010

**O PODER JUDICIÁRIO ORIENTADO PARA O CIDADÃO E PARA A
OBTENÇÃO DE RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO DOS RESULTADOS DO PLANO DE GESTÃO
DO STJ, NO PERÍODO DE 2004 A 2009.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. André Nunes

Brasília, 22 de Novembro de 2010.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

**Aos meus amores Ivan, Guto e Ciça,
que persistem mesmo não
compactuando com a persistência e,
questionando-a a todo momento,
contribuem para o aprendizado em
família.**

AGRADECIMENTO(S)

Agradecer não é tarefa fácil, nem justa.

Tantas são as pessoas, as equipes, as situações, as oportunidades que nos circundam.

Agradeço ao STJ pela possibilidade de estudo, ao professor Dr. André Nunes pelas orientações, aos que estão sempre próximos de mim por toda paciência, carinho e palpites.

Perder-se também é caminho.
Clarice Lispector

RESUMO

O presente estudo se propôs a verificar como o modelo de gestão estratégica, adotado pelo STJ em 2004, favoreceu o cumprimento da missão institucional do Tribunal de processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva. Foram selecionadas três variáveis que representassem a capacidade de julgar do STJ: produtividade; congestionamento; e tempo de tramitação dos processos judiciais. De um modo geral, as conclusões do estudo apontam para uma superação, ano a ano, pelo menos até 2008, dos indicadores de produção e do tempo de tramitação. Em 2009, os dados demonstram estagnação, pois todos os indicadores começam a apresentar resultados decrescentes. Essa redução de desempenho pode ser vinculada a dois fatos: a edição da Resolução 70, de março de 2009, do Conselho Nacional de Justiça, determinando que os Tribunais julgassem processos antigos, anteriores a 2005, e a implantação do processo eletrônico. Por fim, ressaltando os resultados positivos alcançados com a implantação da Gestão Estratégica, foram propostos ajustes que visam aprimorar a Gestão do Tribunal.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico no Governo. *Balanced scorecard*. Superior Tribunal de Justiça. Estatística. Gestão por Resultados.

ABSTRACT

This study aimed to verify how the strategic management model, adopted by the Superior Court of Brazil in 2004, favored compliance with the Court institutional mission that is to prosecute and judge the matters of its appellate and original jurisdiction, ensuring uniformity in the interpretation of standards and providing infra jurisdiction over the provision of quality, fastness and effectiveness. We selected three variables that represent the ability to judge: productivity, congestion, and time conduct of judicial proceedings. Overall, the final conclusions point to an overcome of production and time transaction indicators, every year, at least until 2008. In 2009, numbers show stagnation, as all indicators begin to show decreasing results. This reduction in performance can be linked to two facts: Resolution 70, March 2009, of National Council of Justice, that compel courts to judge old processes, prior to 2005, and deployment of the electronic process. Finally, highlighting the positive results achieved with the implementation of Strategic Management, some adjustments are proposed aiming to improve the management of the Court.

Key words: Strategic Planning in the Government. Balanced scorecard. Superior Court. Statistics. Managing for Results.

LISTA DE MAPAS ESTRATÉGICOS

Mapa 1 – Mapa Estratégico.....	31
Mapa 2 – Mapa Estratégico.....	32
Mapa 3 – Mapa Estratégico.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação de Desempenho	35
Gráfico 2 – Congestionamento dos Processos em Tramitação no STJ	36
Gráfico 3 – Evolução da Força de Trabalho	37
Gráfico 4 – Produtividade dos Servidores	38
Gráfico 5 – Produtividade dos Ministros	38
Gráfico 6 – Tempo de Tramitação de Processos – Ag e Resp	39
Gráfico 7 – Percentual de Processos Tramitados em 180 dias	40
Gráfico 8 – Processos pendentes de julgamento distribuídos até dezembro 2005 (Meta 2 do CNJ)	41

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 ANÁLISE DE CENÁRIO	16
1.1 Gestão Estratégica nas Organizações Públicas.....	16
1.2 A Criação do STJ.....	18
1.3 Situação do STJ antes da Implantação do Modelo de Gestão	20
1.4 O Modelo de Gestão Adotado pelo STJ	21
1.5 Desenvolvimento da Estratégia	23
1.6 Planejamento da Estratégia e Alinhamento das Unidades.....	24
1.7 Planejamento das Operações	26
1.8 Monitoramento, Teste e Adaptação da Estratégia.....	27
2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTO DAS AÇÕES DE GESTÃO.....	29
2.1 Direcionadores Estratégicos do STJ de 2004 a 2009	29
2.2 Avaliação de Indicadores de Desempenho.....	34
2.3 Ações Estratégicas do STJ visando produtividade e celeridade.....	42
CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	51

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário Brasileiro tem como missão garantir a paz social e o estado democrático de direito. São 91 órgãos do Poder Judiciário¹, 16,1 mil juízes e 312 mil servidores buscando realizar essa missão. Ocorre que a justiça anda em crise e não é de hoje. Em recente pronunciamento² o Presidente do Conselho Nacional de Justiça e Supremo Tribunal Federal, Ministro Cesar Peluzo, declarou que no ano de 2009 aproximadamente 86 milhões de processos tramitaram no Brasil, gerando um abarrotamento nas cortes do país e a tão propalada morosidade da justiça.

Muitas são as razões alegadas para o congestionamento do Judiciário, que vão desde a falta de racionalidade no funcionamento da máquina pública, até as questões de ordem processual, ou seja, a existência de leis que favorecem a proliferação de Recursos Judiciais, fazendo com que parcela significativa de processos tramite até as últimas instâncias.

Pode-se dizer, também, que essa situação de morosidade que engarrafa o sistema judicial é ainda agravada por problemas de ordem estruturais, tais como a falta de capacitação da mão-de-obra, gestores sem uma visão geral tanto do sistema judicial, quanto das necessidades da sociedade, além do atraso no uso da tecnologia. É relativamente recente a lei que autorizou a existência de processos judiciais eletrônicos (Lei 11.419 de Dezembro de 2006)³ e os reflexos de sua aplicação ainda são pouco percebidos.

Como a justiça vive mais uma crise de “super demanda”, há quem defenda como solução para dar conta de tantos processos judiciais a contratação de

¹ Organizações da Justiça - 5 Tribunais Superiores (Supremo Tribunal Federal - STF, Superior Tribunal de Justiça - STJ, Tribunal Superior Eleitoral - TSE, Tribunal Superior do Trabalho - TST e Superior Tribunal Militar - STM), 5 Tribunais Regionais Federais, 24 Tribunais Regionais do Trabalho, 27 Tribunais de Justiça do Estado, 27 Tribunais Regionais Eleitorais e 3 Conselhos (Conselho Nacional de Justiça - CNJ, Conselho da Justiça Federal - CJF, Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT).

² Disponível em: http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12023:paistem-quase-90-milhoes-de-processos-em-tramitacao-na-justica&catid=1:notas&Itemid=169. Acesso em: 26 set. 2010.

³ Lei 11.419 - Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências.

mais juízes, promotores, defensores públicos e servidores, ou seja, incremento da força de trabalho, com contratação de pessoal.

Contrário a essa posição, a Ministra do STJ e Corregedora Nacional de Justiça, Eliana Calmon, afirma taxativamente que o judiciário ressenete-se do que ela nomeia de "teoria do pé inchado: toda proposta de solução que for adotada enquanto o Judiciário estiver abarrotado de processos vai virar outro problema no futuro". Ela explica: quem compra sapato quando o pé estiver inchado terá que jogá-lo fora quando o pé voltar ao normal.

Nessa linha, é de se supor que enveredar por ações no campo da gestão, é ainda o melhor caminho, pensar efetivamente em um modelo apropriado de gestão adequado às idiossincrasias das cortes. Objetivamente, é eminente a necessidade do Poder Judiciário de mensurar seus processos coerentemente para poder gerenciar recursos e distribuí-los da forma mais apropriada buscando qualidade na prestação jurisdicional e, desta forma, atender plenamente aos anseios da sociedade.

É nessa vertente que vem atuando o Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Criado em 2004 pela Emenda Constitucional 45, em 2005 teve sua primeira composição implantada. Pensado para ser órgão de Controle Externo, acabou se consolidando como órgão de gestão do sistema judiciário. Prova disso é que em março de 2009 editou a Resolução 70, que definiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário e as metas nacionais para toda a Justiça.

O modelo de gestão adotado pelo CNJ que se iniciou com um sistema de medidas (Relatório Justiça em Números) evoluiu para um sistema de gestão por resultados baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC, desenvolvida pelos professores norte americanos Kaplan e Norton, que, aliás, já vinha sendo adotado antes por outras organizações do Poder Judiciário, como por exemplo, pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ.

Enquadrado na mesma realidade dos demais órgãos da Justiça, o STJ também mantém altas taxas de congestionamento e uma demanda crescente de processos.

Para enfrentar essas dificuldades, em 2003, estabeleceu um grupo de estudos com o objetivo de definir metodologia de planejamento. No ano de 2004 criou o Núcleo de Planejamento Estratégico, concebendo-se o primeiro Plano de Gestão, que promoveu o alinhamento estratégico de objetivos, indicadores, metas e

iniciativas, tendo como referenciais a missão, a análise do ambiente, os valores institucionais e a visão de futuro. Nos anos seguintes, o STJ aprovou planos de gestão bianuais, com ênfase em projetos de modernização tecnológica. Finalmente, em 2010 aprovou em seu Conselho de Administração um Planejamento para cinco anos.

O presente estudo se propõe a verificar até que ponto as ações de gestão adotadas pelo STJ, colaboraram para minimizar o acúmulo de processos, acelerar o trâmite processual e o cumprimento da missão institucional daquela corte superior. Pretende-se, ainda, entender alguns motivos para as falhas, que são apontadas, nas ações estratégicas até hoje empreendidas, buscando, ao final, sugerir novas iniciativas para o alcance da missão institucional.

Considerando que o STJ adota um modelo de gestão estratégica desde 2004, o presente projeto verifica como esse instrumento favoreceu o cumprimento da missão institucional do Tribunal de processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva. Para tanto, verifica-se:

1. Qual a demanda do STJ de 2004 a 2009?
2. Qual a capacidade produtiva do STJ de 2004 a 2009?
3. Qual a taxa de Congestionamento do STJ de 2004 a 2009?
4. Qual a relação entre nº de processos por servidor e por juiz no STJ de 2004 a 2009?
5. Quais os objetivos, iniciativas e ações realizadas a partir do Planejamento Estratégico que promoveram aperfeiçoamento?
6. Como a modernização da Gestão e as ações implantadas contribuíram para a melhoria dos resultados do STJ?
7. Quais são os ajustes possíveis no modelo de gestão adotado pelo Tribunal que favorecem a melhoria de Resultados?

Avaliar a eficácia do modelo de Gestão Estratégico adotado pelo Superior Tribunal de Justiça e as ações dele decorrentes resumem o objetivo geral da presente monografia, que identifica a situação do STJ antes da implantação do referido modelo, conhece o modelo adotado, avalia seu impacto nas ações de gestão e propõe ajustes que visem o aprimoramento da Gestão do Tribunal.

A avaliação das ações adotadas pelo STJ é feita à luz da metodologia do BSC. A metodologia de pesquisa adotada baseou-se, principalmente, em levantamentos de dados nas bases de informações do Departamento de Pesquisa do Judiciário (DPJ do Conselho Nacional de Justiça – CNJ) e da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG do Superior Tribunal de Justiça – STJ); no estudo das inovações legislativas relativas ao processo digital, dos normativos do CNJ e STJ relativos ao Planejamento Estratégico; e no estudo de publicações de produção acadêmica, relacionadas ao tema gestão. Por consequência, o estudo tem no seu arcabouço os normativos que embasaram a construção do modelo de Gestão do STJ e os respectivos planos de gestão, as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça, e principalmente, os relatórios estatísticos do Superior Tribunal de Justiça.

A autora trabalha no STJ desde 1994, deste modo, participou ativamente de todo o processo evolutivo do planejamento daquela Corte. Desde o surgimento das primeiras discussões a respeito de gestão por resultados até a fundamentação do primeiro Plano de Gestão. Este trabalho foi particularmente motivado não só pelo interesse da autora sobre o assunto, mas principalmente pela possibilidade de elaboração de uma avaliação de resultados qualitativos e quantitativos, podendo-se, assim, acompanhar a evolução e continuidade da gestão voltada para resultados implantada.

Esta monografia apresenta a seguinte estrutura. No primeiro capítulo, destacam-se os elementos teóricos essenciais que norteiam o sistema de gestão estratégica (*Balanced Scorecard*) do STJ e que servem de suporte para direcionar as iniciativas gerenciais de impacto da organização. É nesta parte do trabalho, que se demonstra, também, como foram aplicadas, na prática, as 6 (seis) etapas indicadas pelos autores da metodologia, Kaplan e Norton, para implantar o BSC, quais sejam: Desenvolvimento da Estratégia; Planejamento da Estratégia;

Alinhamento das Unidades; Planejamento das Operações; Monitoramento das Operações e da Estratégia; e Teste e Adaptação da Estratégia.

No segundo capítulo 2, apresentam-se os direcionadores estratégicos dos últimos três ciclos de gestão (2004/2006 – 2006/2008 – 2008/2010) do STJ. A intenção é demonstrar os rumos que a organização procurou seguir, nos últimos seis anos, para cumprir sua missão institucional. O que ficou patente neste estudo, é que o STJ manteve-se fiel, desde a primeira formulação de sua estratégia, a três compromissos básicos: aumentar a produção; diminuir o tempo de tramitação dos processos judiciais; e reduzir o congestionamento (quantitativo de processos em tramitação aguardando julgamento). Para que se pudesse avaliar se esses compromissos estratégicos estavam sendo alcançados, foram estudadas três variáveis: Produtividade; Congestionamento; e Tempo de Tramitação de Processo. Essas variáveis foram decompostas em indicadores, a saber: Processos Julgados; Processos Distribuídos; Processos Baixados; Processos em Tramitação; Produtividade de Servidor; Produtividade de Ministro; Processos em Tramitação em até 180 dias; e Processos Pendentes de Julgamento entre os Distribuídos até Dezembro de 2005 (processos da meta 2 do Conselho Nacional de Justiça).

Por fim, a conclusão é feita através da apresentação de uma análise crítica dos resultados da pesquisa realizada.

1 ANÁLISE DE CENÁRIO

Este Capítulo faz uma visita ao estado em que se encontra a Gestão Estratégica nas Organizações Públicas. Depois, apresenta a análise de cenário do STJ, situando-o historicamente através de seus modelos de gestão face a todas as etapas de implementação da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC.

1.1 Gestão Estratégica nas Organizações Públicas

Ainda é recente a preocupação das organizações públicas com o tema da Gestão Estratégica. Paulo Henrique da Paz, em sua dissertação de conclusão de Mestrado, em 2003⁴, faz ampla pesquisa e constata que, naquela época, com exceção dos Estados Unidos, havia pouquíssima informação sobre organismos estatais que já tivessem implantado gestão estratégica.

Paz comenta que na cidade de Charote, no norte dos Estados Unidos, desde 1972, já havia um programa de gestão pública baseada em objetivos, mas é só em 1990 que o município implementa o *Balanced Scorecard* - BSC, com metas e iniciativas para área de segurança pública, transporte, desenvolvimento econômico, e desenvolvimento urbano. A cidade de Phoenix, no Arizona e o Estado do Texas, nos Estados Unidos, são outros dois exemplos de sucesso de implementação do BSC no governo, destacados pelo pesquisador.

A carência na adoção de metodologias de gestão em organizações do poder público pode encontrar fundamento na percepção, muitas vezes equivocada, que se tem do planejamento. José Antônio Puppim de Oliveira⁵ comenta que há quem ainda veja o processo de planejamento associado à atividade de elaborar planos, e nela se esgote. Nesse contexto, assume-se que preparados os planos, as ações serão implementadas e os resultados necessariamente atingidos. A premissa é, se o plano é ruim os resultados o serão, o inverso também é verdadeiro. Outra visão, comenta Oliveira, reconhece a importância da etapa de implementação das

⁴ PAZ, Paulo Henrique Ferreira da. **Um Estudo de Avaliação da Gestão Pública, baseada na Experiência de Governos Estrangeiros com a utilização do BSC** – Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, p. 75-79, 3002.

⁵ OLIVEIRA, José Antônio Puppim de, Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 40(1), p. 275-276, 2006.

ações planejadas, mas ainda enfatiza o estágio da construção dos planos. Nessa visão, admite-se que, se os planos são bem feitos e a implementação ocorre conforme planejado, os resultados serão obrigatoriamente positivos. A visão mais moderna, entretanto, comenta o autor, prioriza alguns mecanismos de gestão da implementação, incluindo monitoramento, auditorias e reuniões técnicas de acompanhamento. Oliveira conclui que não é razoável a separação entre elaboração e implementação de políticas públicas. “Temos visto os resultados decepcionantes, e às vezes catastróficos, da concepção equivocada do processo de planejamento que alija a elaboração da implementação de políticas públicas”.

Sobre este tema, são relevantes as reflexões de Luiz Carlos Bresser Pereira ⁶. Bresser apresenta, de forma crítica, a evolução da organização do Estado nos últimos 100 anos. Afirma que o Estado brasileiro pode ser classificado em três momentos ou estágios importantes, quais sejam: patrimonial, burocrático e gerencial. Cada estágio desses refere-se a um período histórico e uma determinada organização política e social. O estado gerencial⁷ é orientado para o cidadão e para a obtenção de resultados. Enquanto a administração se concentrava em definir procedimentos para contratação de pessoas, compra de bens, a administração pública gerencial orienta-se para resultados. No Estado burocrático o controle é a priori na administração gerencial o foco são os resultados. Ao final, o autor ensina que, apesar dos avanços, um Estado democrático e gerencial ainda está em formação no Brasil.

No âmbito do Poder Judiciário, vale destacar estudo publicado pela ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, que tratou da implementação da gestão estratégica no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia⁸. O trabalho mostra que o Poder Judiciário ainda está congestionado e é moroso. Elenca algumas possíveis causas para essa situação de ineficiência: o anacronismo na legislação, que enseja excessivos recursos judiciais, na maioria procrastinatórios; a atuação desorganizada do Poder Executivo, ampliando

⁶ BRESSER PEREIRA, L.C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In Pinheiro, W e Sachs (Org.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001: 222-259.

⁷ BRESSER PEREIRA, L.C. Estratégia e Estrutura para um Estado Novo. In **Revista do Serviço Público**. Número 1, ano 48, Jan- Abr 1997.

⁸ WOLFOVITCH, Viveca; MONTEIRO, Augusto de Oliveira. Modernização e Desempenho na Prestação de Serviços Judiciários no Brasil: o Caso do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Rio de Janeiro, setembro de 2010, XXXIV Encontro da ANPAD.

desnecessariamente a demanda por serviços judiciais; e, por fim, a precariedade dos modelos de gestão adotados, os quais não focam em resultados, nem otimizam os recursos disponíveis.

O Superior Tribunal de Justiça – STJ, também já foi alvo de pesquisadores da área de administração da Universidade de Brasília – UnB. Artigo muito interessante, publicado pelo Professor Dr. Tomás de Aquino Guimarães⁹, situa o judiciário num panorama ainda crítico, no que se refere à gestão. Citando Friesen (1971)¹⁰, destaca que organizações do poder judiciário ainda mantêm um quadro de juízes atuando de forma solitária e avessos à administração e de que administração da corte é, geralmente, realizada por juízes escolhidos por seus pares, segundo critérios que não consideram, necessariamente, habilidades de gestão.

Neste trabalho, o Professor Tomaz procede a detalhado estudo sobre a implantação da Gestão Estratégica no STJ. Concluiu que com a adoção do método de gestão no STJ, houve ampliação do nível de transparência do Tribunal, agilização dos prazos de tramitação, integração de informações relevantes, redução da proporção de recursos internos das decisões e redução do custo do processo, entre outras.

Essa breve revisão bibliográfica demonstra que ainda é insipiente, em organizações públicas, a adoção de modelos gerenciais, e que o setor ainda precisa avançar bastante na direção da profissionalização e na busca de resultados que as tornem garantidoras do Estado Democrático de Direito, fornecedoras de serviços de excelência. Neste contexto, espera-se contribuir para futuras reflexões sobre o tema, proporcionando algum parâmetro de pesquisa a novos estudos e eventuais aplicações de modelos de administração gerencial em organizações públicas.

1.2 A Criação do STJ

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi criado pela Constituição Federal de 1988 e instalado no ano seguinte. Sua criação deriva da idéia de descongestionar a já abarrotada Corte Suprema da época, o Supremo Tribunal Federal (STF). O tão

⁹ GUIMARÃES, Tomaz de Aquino, Inovação Organizacional no Superior Tribunal de Justiça. Uma análise sob o Ponto de Vista de Autores Internos. Relatório de Pesquisa – Universidade de Brasília – UnB, 2008.

¹⁰ FRIESEN, Ernest C. Constraints and conflicts in court, administration. **Public Administration Review**. Marc-April, 1971. p. 120-124.

atual debate sobre congestionamento da Justiça é, portanto, assunto em pauta dos governos de tempos em tempos.

O STJ é descendente direto de outra instituição surgida há 60 anos: o Tribunal Federal de Recursos (TFR), novidade de uma carta constitucional que surgia após um longo período de exceção democrática no país: o Estado Novo. Com a deposição de Getúlio Vargas ao fim da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o Brasil elegeu um novo presidente, o general Eurico Gaspar Dutra, que chegou ao poder com a missão de outorgar uma nova Constituição. O TFR foi incluído na Carta Magna com a missão de funcionar como segunda instância da Justiça Federal. A nova Corte foi instalada no Rio de Janeiro, em 17 de maio de 1947.

Passados pouco mais de 20 anos após a instalação do TFR, o mundo jurídico brasileiro deparou-se novamente com discussões a respeito da sobrecarga de julgamentos, porém, somente em 1976 é que, por iniciativa dos próprios magistrados do TFR, a minuta de um projeto de lei foi enviada ao Congresso para a instituição do Superior Tribunal de Justiça.

Somente no período de redemocratização de 1985, a iniciativa ganhou força. A Assembléia Constituinte, aliada a iniciativa dos magistrados, propôs a readequação do organograma da Justiça aos seus ramos de especialização. A partir da promulgação da Constituição, em 5 de outubro de 1988, é que surgiram os 5 Tribunais Superiores com as atribuições atuais, onde o STJ é a última instância das leis infraconstitucionais do país, tanto no âmbito da Justiça Federal como no da estadual, deixando para o STF a prerrogativa exclusiva de controlar a constitucionalidade, e para o TST, TSE e STM o controle das matérias trabalhista, eleitoral e militar, respectivamente.

O STJ começou a funcionar em abril de 1989 – ano em que julgou pouco mais de três mil processos. Em seus 21 anos de existência, o Tribunal ganhou uma nova sede em 1995 e viu seu número de processos julgados crescer exponencialmente, tendo julgado quase 3 milhões de processos ao longo de sua história.

1.3 Situação do STJ antes da Implantação do Modelo de Gestão

Até 1998, o Superior Tribunal de Justiça não contava com um modelo de Gestão formal baseado em práticas de Planejamento Estratégico que guiasse o órgão com um único objetivo final que seria o pronto atendimento às demandas do cidadão, assegurando uniformização na interpretação das normas infraconstitucionais. Cada unidade administrativa gerenciava suas demandas de acordo com o que decidia o presidente. O mais importante a ser observado era a falta de um método de medição do desempenho tanto individual quanto organizacional.

No biênio 1998/2000, foi criada a estrutura organizacional denominada Núcleo da Qualidade, com foco na melhoria do processamento inicial, na Secretaria Judiciária - SJD, porta de entrada de processos judiciais no STJ. Foi declarada pela primeira vez a Missão do STJ. Desse trabalho na SJD, resultou a primeira certificação ISO 9000¹¹, aplicada aos processos originários¹².

A mudança da gestão administrativa do STJ é bianual. Isso contribui para a falta de continuidade tanto no relacionamento entre as unidades administrativas, quanto das ações operacionais internas a elas. Com a elevação da demanda, logo se chegou à conclusão que os métodos gerenciais teriam que ser otimizados. De 2000 a 2002, o foco do Tribunal era no que iria ser feito, mas ainda não era possível definir objetivamente os resultados a serem alcançados. As Secretarias possuíam Planos de Ação que buscavam atingir resultados pelo traçado de apenas dois objetivos muito genéricos, o aprimoramento organizacional e a aproximação da justiça com a sociedade.

O crescimento geométrico de processos enviados para o STJ fez com que a alta administração se preocupasse com o levantamento de ações que causassem impacto na produtividade. Dois conjuntos de ações são relevantes e estão sendo tratados de forma paralela: o movimento externo ao Poder Judiciário, que procura meios, através de leis, para reduzir o excesso de recursos,

¹¹ Certificado NBR ISO 9001:2008 - Uma das principais normas mundiais de gestão da qualidade. Especifica requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade de qualquer organização que necessite demonstrar capacidade em fornecer produtos/serviços que atendam às necessidades e aumentem a satisfação de seus clientes.

¹² Processo Originário – Classe de Processos de competência exclusiva do STJ, que não vêm em grau de recurso. CF, Art 105, inc 1.

simplificando os trâmites processuais permitidos, e o interno aos órgãos do Poder Judiciário, que trata das ações administrativas para otimização dos processos internos de trabalho.

A reforma, em curso no Senado, trata especificamente do trâmite de processos. Versa sobre a linha que explicita o problema nas leis, em especial nos códigos processuais. Esse ponto de vista expressa a crença de que o excesso de recursos, artifício do qual abusariam as partes em desvantagem no litígio, é o atoleiro do sistema. Se se recorre para procrastinar a decisão judicial, a falta de sanção por litigância de má-fé chega a ser problema e não direito a ser preservado. A parafernália de recursos existente é um pressuposto de que o juiz errará ao decidir, quando o que ocorre é o contrário.

Ainda presidente do Tribunal Regional Federal (TRF) da 4ª Região, a hoje ministra do STF Ellen Gracie Northfleet "mediu" a morosidade dos protagonistas do processo. Ela concluiu que os juízes são responsáveis por 10% do tempo de uma ação, os advogados por 20% da demora, e o cartório (ou seja, a burocracia) retém o processo 70% do tempo¹³.

Esse diagnóstico valida a linha onde enveredar-se pelo campo administrativo trabalhando para mudar o gerenciamento, investindo no treinamento, na informatização, no controle de resultados, na rapidez e modernização dos procedimentos, é uma das saídas. Desse modo, há de se propor projetos que contemplem as estruturas dos tribunais, a fim de otimizar a burocracia cartorária interna, abordando o aspecto gerencial.

1.4 O Modelo de Gestão Adotado pelo STJ

Durante esse período de amadurecimento gerencial, e apesar dos investimentos na adequação da infraestrutura (equipamentos, sistemas de informação, mobiliário, materiais em geral), o STJ ainda tentava responder a perguntas como:

- a. O processo de trabalho é estável, bem conhecido e é avaliado sistematicamente?

¹³ Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/1645506/judiciario-morosidade-custa-mais-de-us-10-bi-por-ano-ao-pais>. Acesso em: 26 set. 2010.

- b. A chefia é motivada e está preparada para gerir pessoas e processos?
- c. O nível de capacitação ou competência dos servidores é adequado as necessidades de trabalho?
- d. O volume de trabalho é compatível com a capacidade de trabalho instalada (servidores em número suficiente para executar as tarefas)?

Respostas negativas ou incertas aos questionamentos foram fatores preponderantes na geração de idéias para definição de indicadores de desempenho. Entre 2002 e 2004, iniciaram-se os chamados encontros de “Planejamento em Ação”. Houve uma avaliação do Projeto Planejamento em Ação que culminou num diagnóstico de cenário do STJ de então, e na criação do 1º Comitê de Planejamento.

O trabalho justificou a alteração do organograma institucional com a criação do Núcleo de Planejamento, em 2004, subordinado à Diretoria Geral do STJ e a elaboração do 1º Plano Integrado, com objetivos e metas institucionais, além do portfólio de projetos, com aprovação formal do Presidente. O biênio 2004/2006 marcou o processo irreversível de Planejamento Estratégico do Tribunal, e definiu, pela primeira vez, metas quantitativas, de tempo de tramitação e de estoque relativas aos processos judiciais, além da priorização dos projetos estratégicos em consonância com o orçamento.

Nos anos seguintes, o plano estratégico se aprimorou na definição da sua metodologia, e passou a ser acompanhado pelas chamadas RAEs – Reuniões de Análise Estratégica. As metas, além de ponderar tempo e quantidade, passaram também a medir qualidade.

O biênio 2008/2010 foi marcado pela implantação do processo eletrônico e pela aprovação do Plano Estratégico de 5 anos aprovado pelo Conselho de Administração¹⁴ do STJ.

¹⁴ Conselho de Administração - Presidido pelo Presidente do Tribunal e integrado pelo Vice-Presidente, Coordenador-Geral da Justiça Federal e pelos dois Ministros mais antigos de cada Turma, delibera sobre a organização dos serviços administrativos da Secretaria do Tribunal.

O Modelo de Gestão do STJ se baseia na metodologia de gestão criada pelos professores Kaplan e Norton da Harvard School¹⁵.

Segundo os autores americanos, pela metodologia desenvolvida nos Estados Unidos – *Balanced Scorecard* – BSC, para implantação do Planejamento Estratégico é preciso garantir que sejam realizadas seis etapas, que passarão a ser descritas e contextualizadas no histórico do STJ: desenvolver a estratégia; planejar a estratégia; alinhar as unidades organizacionais e os empregados com a estratégia; planejar as operações definindo prioridades para a gestão de processos e alocando recursos para a execução da estratégia; monitorar as operações e a estratégia, cultivando o aprendizado contínuo; e testar e adaptar a estratégia.

1.5 Desenvolvimento da Estratégia

A realização do diagnóstico, através da análise SWOT¹⁶, identifica a situação em que a organização se encontra. A análise do cenário (interno e externo) mostra variáveis restritivas e impulsionadoras para o alcance dos resultados esperados pela instituição. A verificação do cenário externo se baseia em variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais. Na verificação do ambiente interno é recomendado avaliar o capital humano disponível, a qualidade da operação e a capacidade de inovação da organização. É nesta fase também que se inicia a formulação da Estratégia.

O diagnóstico e elaboração da estratégia do STJ, conforme já foi dito, foram iniciados nos Encontros do Planejamento em Ação em 2003. Teve como resultado a elaboração do diagnóstico. Este documento traduz o comprometimento das lideranças com as mudanças estruturais do Tribunal, e antecipa, em certa medida, as diretrizes que seriam estabelecidas.

Nesta fase inicial de formulação da estratégia, tem-se como referência apenas a intuição dos líderes e dirigentes do Tribunal de que é necessária maior rapidez na tramitação de feitos, melhor comunicação com o cidadão, usuário dos serviços prestados, e necessidade permanente de qualificação dos quadros de

¹⁵ KAPLAN, Robert S. ;NORTON, David P. A Execução Premium. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

¹⁶ Ferramenta utilizada para fazer análise de cenário empresarial para gestão e planejamento estratégico. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

servidores, além da necessidade de investimentos em tecnologia e melhor aplicação dos recursos orçamentários disponíveis.

O desenvolvimento da estratégia do STJ continua com a realização de encontros com a participação de todas as Secretarias do Tribunal, com o propósito de desenhar os cenários, identificando práticas que pudessem ser replicadas ou padronizadas, através do relato dos principais desafios de cada unidade e os meios sugeridos para superá-los.

Tabulado e compilado todo o material produzido, identificou-se que os principais desafios no cenário interno a instituição relacionavam-se a falta de envolvimento e ratificação da alta direção (Ministros – Presidente, vice e Conselho de Administração), de integração e comunicação entre as unidades, de planejamento sistêmico envolvendo o nível tático, de avaliação crítica dos projetos de cada área com avaliação de impacto, de metas institucionais que balizassem as ações das diversas unidades, e principalmente faltava capacitação (conhecimento e aculturação) sobre as necessidades, não só do Tribunal, como de todo o poder judiciário. Os desafios no cenário externo diziam respeito ao acesso à Justiça, comunicação com o jurisdicionado, alinhamento e integração entre tribunais.

1.6 Planejamento da Estratégia e Alinhamento das Unidades

Na etapa de Planejamento da Estratégia, segundo a metodologia¹⁷, se desenha o Mapa Estratégico, abrangendo as várias dimensões da mudança organizacional. O Mapa é a representação visual em uma página de todas as dimensões da estratégia.

Durante o Planejamento da Estratégia também são definidos os meios para medir o plano. Os objetivos são convertidos em indicadores balanceados e a visão de futuro é definida. “O salto de valor estabelecido pela visão de futuro quando do desenvolvimento da estratégia é desdobrado em intervalos de desempenho que cada objetivo deve fechar ao longo de 3 a 5 anos”.

Deve-se focar também nas ações a realizar. Nesta fase, selecionam-se todas as iniciativas (ações, projetos, programas) essenciais para o alcance dos resultados esperados (metas), que por sua vez, medem os objetivos estratégicos.

¹⁷ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Execução Premium. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, Capítulo 3.

Não se pode renunciar à realização do alinhamento orçamentário às iniciativas estratégicas. O orçamento não deve ser pensado em termos de unidades funcionais, mas em termos de iniciativas, que, não raro, permeiam várias unidades de negócio. Os investimentos estratégicos em iniciativas que perpassam unidades funcionais e unidades de negócio devem ser separados dos orçamentos operacionais e gerenciados à parte pela equipe executiva.

O Planejamento da Estratégia do STJ culmina com a aprovação do primeiro Plano de Gestão do STJ em 2004, conforme enfatizado no Capítulo 2, item 2.1.

A etapa de Alinhamento das Unidades é o momento de estabelecer as bases para que a estratégia se transforme em ação. Todas as unidades¹⁸ da Organização devem ser comunicadas das diretrizes estabelecidas pela alta direção. É o pensamento estratégico chegando às unidades de negócio da organização. Segundo Kaplan e Norton¹⁹, as ações fundamentais são: garantir sinergia entre as várias unidades, alinhar as unidades de apoio e motivar empregados para o alcance da estratégia.

É o momento de negociação, junto às unidades de apoio, dos níveis de serviço que devem ser praticados, para propiciar o alcance das estratégias. No alinhamento, motivar os empregados é fundamental, pois, como ensinam Kaplan e Norton (2008), em última instância, são os funcionários que melhoram os processos e executam os projetos, programas e iniciativas estratégicas interligando, com sucesso, suas operações do dia-a-dia com a estratégia.

Ao longo das gestões, desde 2004 até hoje, o STJ envidou ações para o alinhamento de todas as Secretarias do Tribunal como: reuniões periódicas para estabelecer ações conjuntas e coordenadas de desdobramento da estratégia organizacional; determinação dos gestores das metas; elaboração e implementação de Plano de Comunicação para o alcance das metas.

¹⁸ Unidades funcionais são os diversos segmentos que prestam apoio para a execução do negócio, que é o segmento de atuação da Organização. No caso do STJ, existe apenas uma unidade de negócio que pode ser definida como o “processo de julgar”. As demais unidades, que são as Secretarias e Assessorias, são unidades funcionais, de apoio.

¹⁹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Execução Premium. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, Capítulo 5.

O desdobramento da estratégia, como um todo e de forma mais efetiva, ainda é ação e preocupação incessante para o alinhamento do planejamento até hoje, conforme se vê no desdobramento do trabalho.

Cabe ressaltar, mesmo pertencente à etapa de Planejamento da Estratégia, que a designação de líderes é ponto alto do desdobramento. A sua atuação em cada unidade é que transforma a estratégia em tarefa de todos. Os gestores das metas possuem como atribuição, implantar as ações que garantem a consecução da estratégia, removendo, quando necessário, os obstáculos.

1.7 Planejamento das Operações

Nesta etapa, o desafio é alinhar as atividades de melhoria dos processos e as rotinas do dia-a-dia, com as prioridades estratégicas. As operações, ao serem planejadas, devem observar quais melhorias nos processos são mais críticas para a execução da estratégia e como realizar a integração entre os planos e orçamentos operacionais com a estratégia.

Identificados os processos críticos a serem melhorados, criam-se indicadores específicos para cada um, que permitam que os servidores das unidades recebam *feedback* relativo aos esforços na melhoria dos resultados. No que tange à integração entre estratégia e planos e orçamentos operacionais, precisa-se saber quanto vender, quanto gastar e quanto investir. No Poder Judiciário, considera-se a existência de uma única área de negócio organizacional, portanto, na prática o processo de trabalho crítico de toda Justiça é “Julgar os Processos Judiciais”.

Entre as soluções que já são adotadas pelo STJ, destacam-se, também, a forte preocupação com a eficiência operacional (com mapeamento e modelagem de processos de trabalho, introdução do pregão eletrônico, celeridade na distribuição de processos, virtualização dos processos, modernização dos julgamentos, comparativos de jurisprudência), com a acessibilidade (adoção do Diário de Justiça Eletrônico, instalação de terminais de auto-atendimento, disponibilização do inteiro teor das decisões na internet, integração eletrônica com outros tribunais), com a gestão de pessoas (adoção de planos de capacitação operacional e de pós-graduação, desenvolvimento gerencial), com a responsabilidade sócio-ambiental, (redução do uso de materiais descartáveis, realização de palestras sobre a

conservação do meio ambiente, doação de material reciclável, coleta seletiva de lixo, acesso de estudantes de 1º e 2º graus, universitários e pessoas da terceira idade ao Tribunal para receberem informações sobre o STJ e a Justiça), com a segurança da informação (implantação de certificação digital, salas cofre e adoção de políticas de segurança da informação).

Os ajustes na operação são significativos e ficaram a cargo dos gestores de metas designados. O plano de ações inclui: identificação contínua do acervo de processos pendentes de julgamento – o que se chama triagem; ajuste na base de dados e informação com a situação real relativa ao acervo de processos; identificação de processos com temas repetitivos, para julgamento em bloco; planejamento de pautas de julgamento, com priorização dos processos mais antigos; designação de equipes específicas para atuar em processos mais antigos; realização de mutirões de julgamento; e identificação dos maiores litigantes.

Infelizmente, ainda é muito incipiente a preocupação com custos nas organizações do judiciário, tanto pelo principal objetivo não ser o lucro, mas a prestação de serviços adequados ao cidadão, quanto pela falta de formação de um profissional que execute a ação de avaliação contínua do custo/benefício dos projetos. No planejamento operacional da estratégia do STJ, o que se pensou, por exemplo, foi na priorização de investimentos para melhor uso da tecnologia da informação. Já regulamentado pela Lei 11.419²⁰ de Dezembro de 2006, o processo judicial totalmente eletrônico já é realidade no STJ.

1.8 Monitoramento, Teste e Adaptação da Estratégia

A fase de Monitoramento das Operações e da Estratégia é responsável pela execução dos planos estratégicos, monitoramento dos resultados e execução das ações destinadas à melhora das operações e da estratégia, com base nas novas informações e no aprendizado contínuo. As chamadas Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) verificam periódica e frequentemente o desempenho departamental e funcional, tratam de problemas emergentes ou persistentes, além de debater a respeito dos indicadores e das iniciativas do BSC das unidades, para

²⁰ Lei 11.419 - Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências.

avaliar o progresso e os obstáculos à estratégia. Tudo com objetivo de garantir que as operações estejam sob controle e que a estratégia esteja sendo executada.

No STJ, as RAEs são realizadas periodicamente, tendo sua frequência determinada pelo Diretor Geral e pelo Presidente. É através da análise das atas dessas reuniões, bem como dos Relatórios Anuais de Gestão e dos boletins estatísticos que a análise descrita no Capítulo 2 é embasada. As RAEs tratam das várias iniciativas para monitorar, tanto o cumprimento da estratégia, como da operação do processo crítico escolhido, que foi o de julgar processos.

A etapa de Teste e Adaptação da Estratégia é responsável por formalizar o conceito cíclico, permanente e dinâmico da metodologia, onde a organização deve averiguar periodicamente se os pressupostos estratégicos estabelecidos continuam válidos. É possível surgir a rejeição de componentes da estratégia e a criação de novos elementos. Esta fase também avalia se a estratégia ainda está funcionando, podendo surgir novas metas e/ou novas iniciativas. A frequência deste tipo de avaliação geralmente ocorre a cada gestão no STJ.

A estratégia ainda está em curso, mas vale à pena comentar os resultados relativos ao período desde sua implantação até os dias atuais, foco deste trabalho.

2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTO DAS AÇÕES DE GESTÃO

Neste capítulo, pretende-se demonstrar a evolução de alguns indicadores de resultado, frente às iniciativas realizadas pelo Superior Tribunal de Justiça, em decorrência da implantação de seu modelo gerencial. Importa frisar, que o período estudado vai de 2004, ano em que o STJ implantou planejamento estratégico, até 2009.

Sabe-se que uma organização que implanta sistema de gerenciamento baseado no BSC, deve se preocupar, ao menos, com quatro perspectivas básicas: Recursos (materiais e humanos); Aprendizado e Crescimento (capacitação de pessoal e investimento em tecnologia da informação); Processos Internos (estruturação das rotinas) e Sociedade (resultados entregues aos clientes dos serviços). Entretanto, para a finalidade deste trabalho, focalizam-se, mais detidamente, aquelas diretrizes relacionadas aos processos internos, ou seja, fixa-se nos objetivos e iniciativas que o Tribunal procurou implementar, para melhorar a sua capacidade produtiva e reduzir o tempo de julgamento dos processos.

Considerando-se este escopo, foram selecionadas algumas variáveis que pudessem ser uma *Proxy*²¹ dessa capacidade de julgar processos. As variáveis escolhidas foram: *Número de Processos Distribuídos* (representa a demanda de processos dirigida ao Tribunal); *Processos Julgados* (capacidade produtiva); *Processos em Tramitação* (quantidade de ações judiciais que circulam no Tribunal, ainda sem solução); *Processos Baixados* (número de ações solucionadas definitivamente); e *Tempo de Tramitação de Processos* (duração do processo no STJ).

2.1 Direcionadores Estratégicos do STJ de 2004 a 2009

O biênio 2004/2006, o qual pode ser considerado como primeiro ciclo de planejamento estratégico, foi marcado pela implantação, no STJ, do primeiro modelo

²¹ Variável *Proxy* é uma medição indireta da variável que o investigador pretende estudar. É usada quando o objeto de estudo é difícil de medir ou de observar.

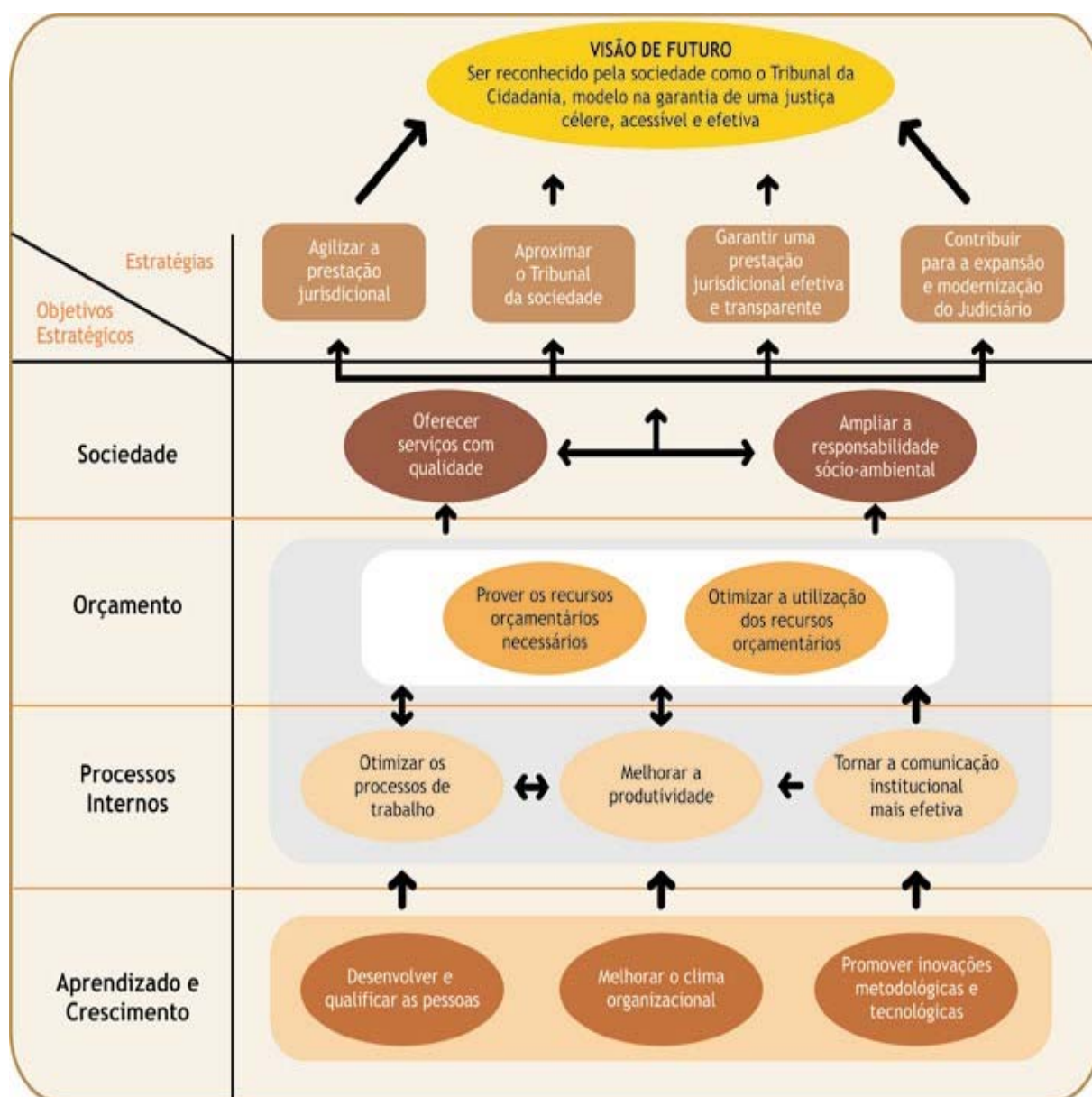
de gestão baseado no BSC. No Mapa 1, é possível ter uma visão panorâmica de como o Tribunal delineou, pela primeira vez, suas estratégias.

Um Mapa Estratégico definido pela metodologia do BSC é sempre interpretado de baixo para cima, identificando-se a correlação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos traçados dentro das 4 perspectivas. Estas são organizadas também pela sua ordem de influência no alcance da estratégia. Isto quer dizer que os objetivos estratégicos estabelecidos para a perspectiva aprendizado e crescimento eram considerados base para atingir-se as metas estabelecidas na perspectiva processos internos. O mesmo processo interpretativo deve ser estabelecido para as outras perspectivas.

Neste primeiro ciclo, foram estabelecidos 10 objetivos, que podem ser identificados, dentro de sua respectiva perspectiva, pelas figuras ovais (Mapa 1). As estratégias foram agrupadas nas 4 perspectivas do BSC. Pelo Mapa Estratégico desse biênio, os temas preponderantes, identificados pelos retângulos no topo do Mapa, relacionavam-se com:

- Agilizar a Prestação Jurisdicional;
- Aproximar o Tribunal da Sociedade;
- Garantir Transparência;
- Contribuir para Expansão e Modernização do Judiciário.

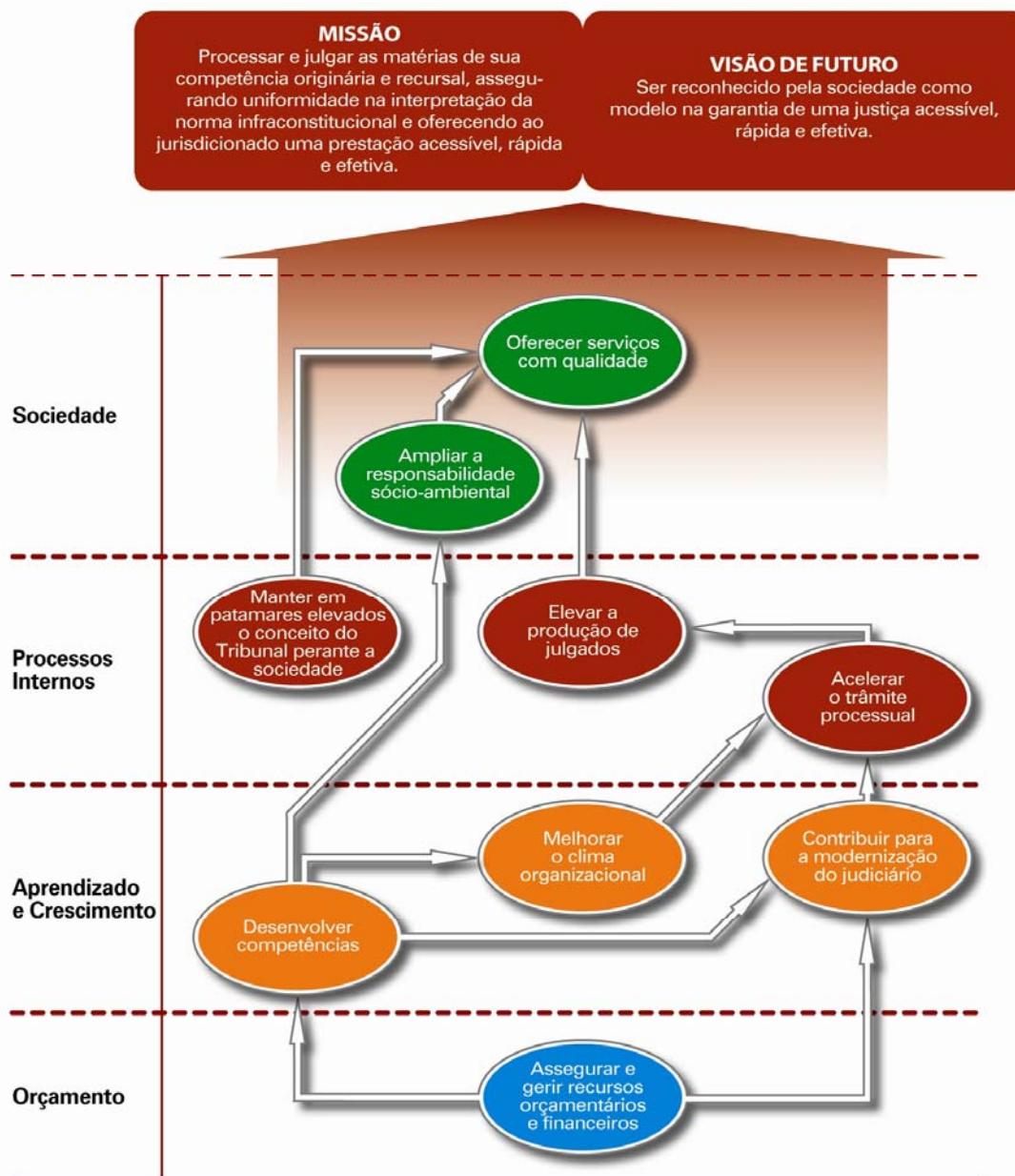
Na interpretação do Mapa 1, pode-se também notar uma inversão na ordem das perspectivas, originalmente propostas por Kaplan e Norton, adequando-se no topo da estrutura a perspectiva cliente, indicando-se assim, que o foco principal de uma organização pública é a sociedade. Nos mapas empresariais, essa perspectiva é a financeira, onde o ponto de convergência é o lucro.



Mapa 1 – Mapa Estratégico
 Fonte: Plano Estratégico do STJ (2004/2006, p. 19)

Observando-se o Mapa 2, é possível notar que no biênio 2006/2008 (2º ciclo de planejamento), houve um rearranjo das perspectivas do BSC e o item Orçamento passou a estar na base do Mapa Estratégico, possuindo como objetivo estratégico: assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros (figura oval na cor azul). Esse novo rearranjo deveu-se a discussões sobre o real papel da área financeira nas organizações públicas. Definiu-se que este papel seria dar suporte total para a execução da estratégia definida. Continuou-se com nove objetivos, mas, neste segundo ciclo já não é considerado estratégico a expansão do judiciário, o

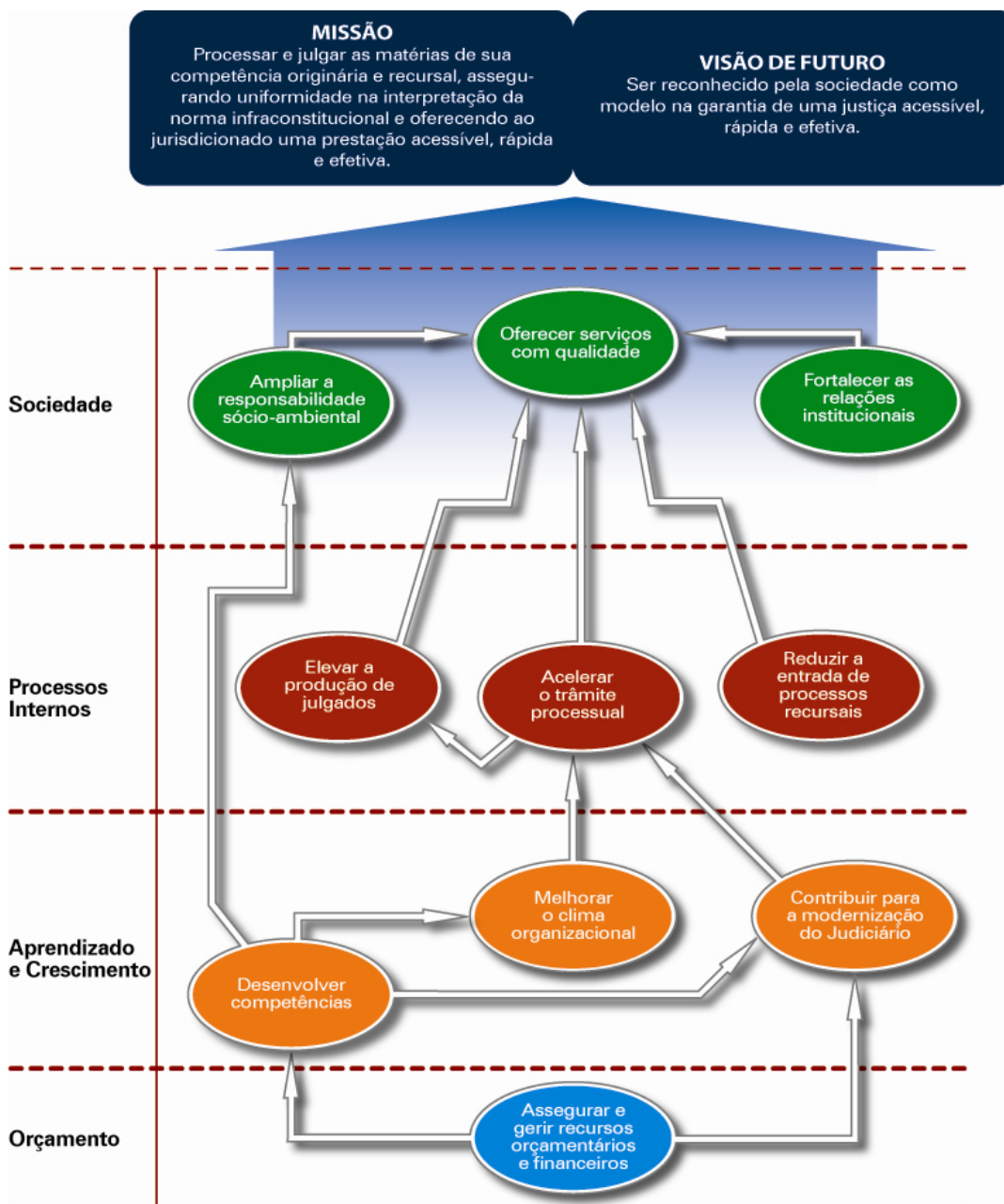
acesso a justiça e a transparência. Ainda são pontos focais a melhoria da produtividade e o tempo de tramitação dos feitos.



Mapa 2 – Mapa Estratégico
Fonte: Plano Estratégico do STJ (2006/2008, p. 21)

Para o último biênio (2008/2010), o plano de gestão sofreu nova mudança, Mapa 3, e agora aparecem novamente dez objetivos. Fica excluída a diretriz de Manter em Patamares Elevados o Conceito do Tribunal Perante a Sociedade e são incluídas duas novas, a saber, Reduzir a Entrada de Processos Recursais e Fortalecer as Relações Institucionais. Nesse período, também

permanece a preocupação do STJ com a elevação da produção de julgados e com a duração razoável do processo.



Mapa 3 – Mapa Estratégico

Fonte: Plano Estratégico do STJ (2008/2010, p. 21)

Pelo que se vê, durante os anos de 2004 a 2009, o STJ mantém certa estabilidade em sua estratégia, consolidando as diretrizes relacionadas à elevação da produção e à aceleração do tempo de tramitação dos processos, a partir de investimento em pessoas e em tecnologia, com gestão sobre os recursos financeiros.

É imprescindível destacar, que os novos direcionadores estratégicos, adotados em 2008, de buscar reduzir a entrada de processos e fortalecer as relações institucionais parecem indicar que os formuladores da estratégia estão considerando a existência de certo esgotamento na capacidade produtiva do Tribunal, obrigando-os a estabelecer ações para reduzir o número de processos judiciais a ingressar na Corte, assim como estabelecer parcerias que possibilitem a consecução da Missão institucional.

2.2 Avaliação de Indicadores de Desempenho

Conceituados os objetivos que direcionaram a estratégia do STJ ao longo do período estudado (2004 a 2009), passemos a comparar e avaliar resultados através das variáveis de desempenho escolhidas. O Gráfico 1 mostra a avaliação de desempenho comparando o número de processos que foram distribuídos com o número de processos julgados e baixados. Nota-se que no primeiro biênio (2004/2006) a demanda do Tribunal cresceu em 17% (251 mil processos distribuídos em 2006 para 215 mil em 2004). Neste mesmo período, a produção de julgados aumentou em 9% (222 mil julgados em 2006 para 203 mil em 2004). Vale destacar, que no primeiro ciclo, o desempenho do Tribunal pode ser considerado parcialmente positivo, pois julgou o mesmo número de processos que foram distribuídos. É possível dizer também que o objetivo estratégico de elevar a produção de julgados também foi atingido em parte, pois houve acréscimo de 26% na produtividade dos servidores e 6% na de ministros (ver Gráfico 4 e Gráfico 5, pág. 38).

Por outro lado, percebe-se que o número de processos baixados é inferior ao de julgados e distribuídos, o que significa que os procedimentos finais para extinção da ação judicial não foram concluídos e que o processo continua tramitando no Tribunal. Na prática, isso quer dizer que parte da prestação do serviço judicial não foi finalizada e que parcela dos jurisdicionados continuou aguardando a solução de seu caso.

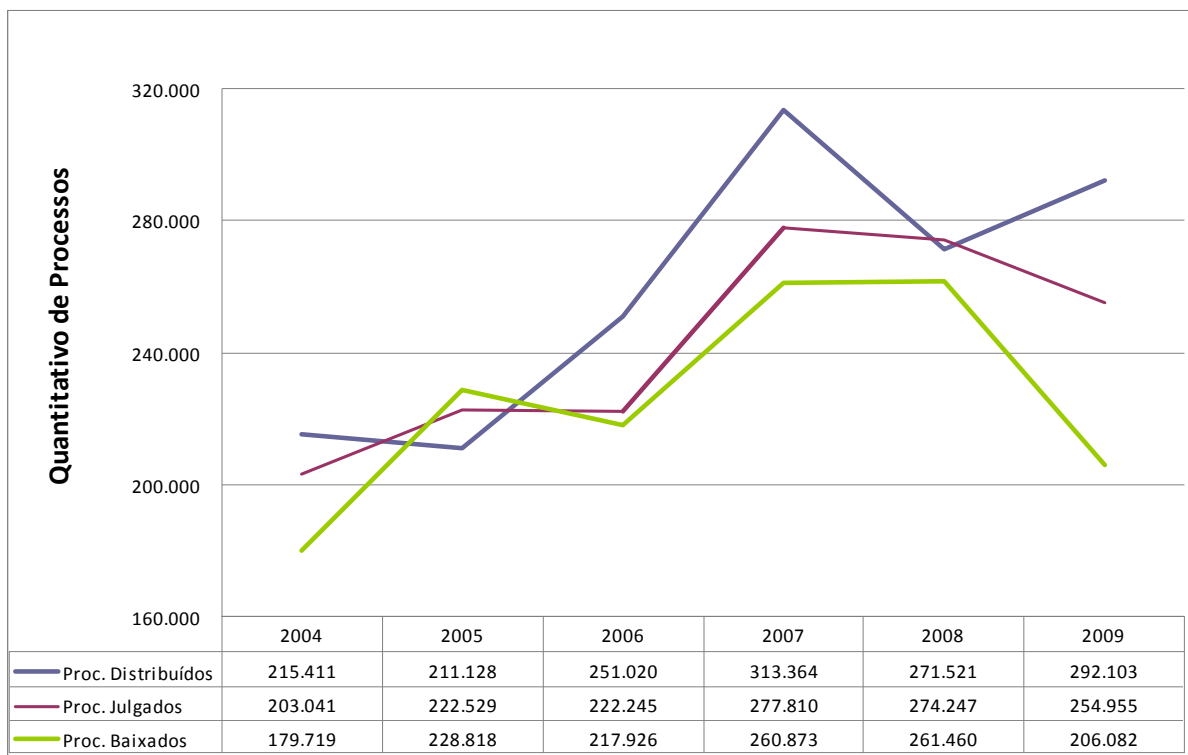


Gráfico 1 – Avaliação de Desempenho

Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009

Gráfico elaborado pela Aluna

No período de 2006 a 2008, o número de julgados acompanhou o número de processos baixados, sendo que houve um forte incremento na produção no ano de 2007 (37%), superando, inclusive a meta estabelecida de aumentar a produtividade em 30%. Foi um ano de produção recorde e que se obteve o maior número de processos baixados, período em que o Tribunal findou mais de 261 mil ações. Entretanto, ainda sim, o número de baixados foi inferior ao de distribuídos (entrados) e julgados, o que ocasionou maior congestionamento (acúmulo) de processos no Tribunal, tal como se vê no Gráfico 2.

Analisando o Gráfico 2, percebe-se que, com exceção do ano de 2005, assim como o número de processos distribuídos e julgados foi aumentando, os em tramitação também cresceu, chegando em 2009 a um acervo de mais de 220 mil. Isso nos leva a uma conclusão inexorável de que o Tribunal não tem conseguido julgar sequer o quantitativo de processos que entra anualmente. A meta estabelecida no planejamento estratégico era reduzir pelo menos em 25% o acervo

de processos. Segundo dados constantes do Relatório Justiça em Números²², produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça, essa situação se repete em todo o judiciário brasileiro. Nos demais Tribunais, no ano de 2009, a relação entre julgados e recebidos foi, em média, de 100%, ou seja, julgou-se a mesma quantidade de processos entrados no ano.

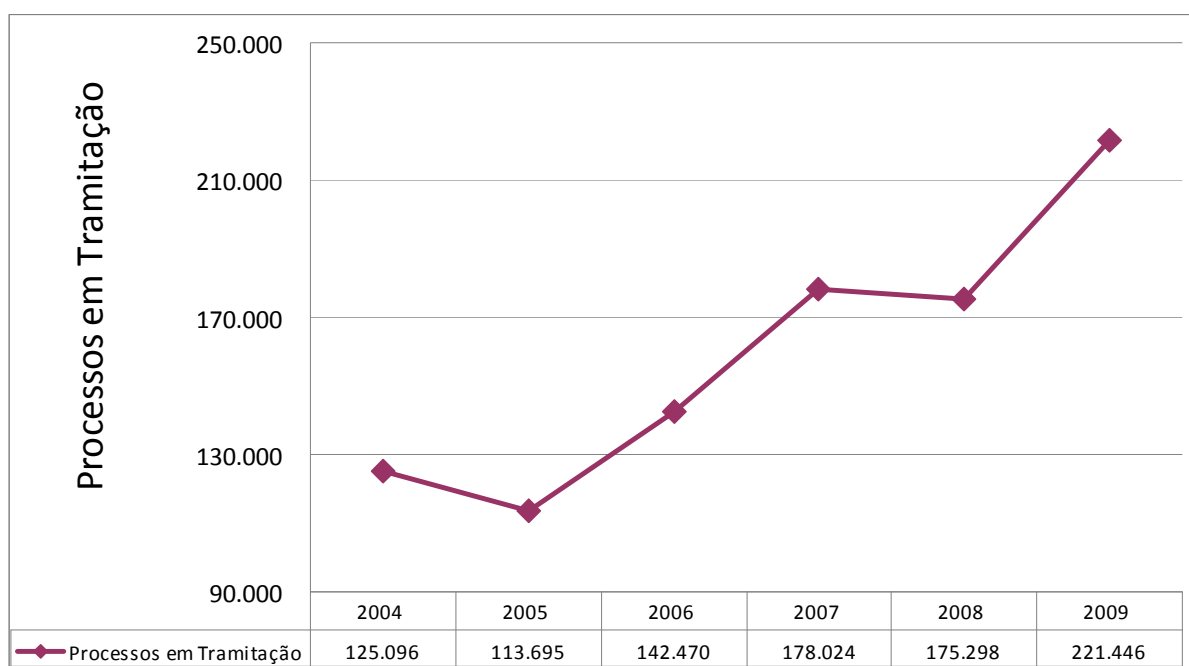


Gráfico 2 – Congestionamento dos Processos em Tramitação no STJ
 Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009
 Gráfico elaborado pela Aluna

É digno de nota, o fato de que o acúmulo em 2004 (125 mil processos) representava 52% da capacidade de produção do Tribunal daquele ano (242 mil processos julgados). Em 2009, a relação piorou, representando 67% (221 mil em tramitação para 328 mil julgados).

Analisando a força de trabalho no STJ (Gráfico 3) pode-se perceber que o quadro de servidores, no período em questão, não se alterou significativamente, pois

²² Disponível em: Relatório Justiça em Números 2009 - http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12188. Acesso em: 26 set. 2010

teve aumento de apenas 10% entre os anos de 2004 e 2009, sendo que a produção se elevou, neste mesmo período, três vezes mais, perto de 36%.



Gráfico 3 – Evolução da Força de Trabalho

Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009

Gráfico elaborado pela Aluna

Quando se analisa mais detidamente a produtividade, ou seja, o número de processos trabalhos em relação à força de trabalho aplicada, Gráfico 4 e Gráfico 5, percebe-se que temos um ápice também em 2008. Neste ano, cada servidor (considerou-se que cerca de 50% do quadro de servidores está lotado na área judiciária, conforme consta no Relatório de Gestão dos anos de 2006 a 2009), chegou a trabalhar em 212 processos no ano, em média e, cada um dos ministros julgou, em média, 9,1 mil processos. Merece destaque, o fato de que, no ano de 2009, a produtividade dos servidores teve redução significativa. A implantação do Processo Eletrônico concomitantemente com a divulgação da Meta 2 do CNJ são

ações que podem ter contribuído para essa situação, que tende a melhorar à medida que o novo sistema tenha seu ambiente, bem como seu uso estabilizado.

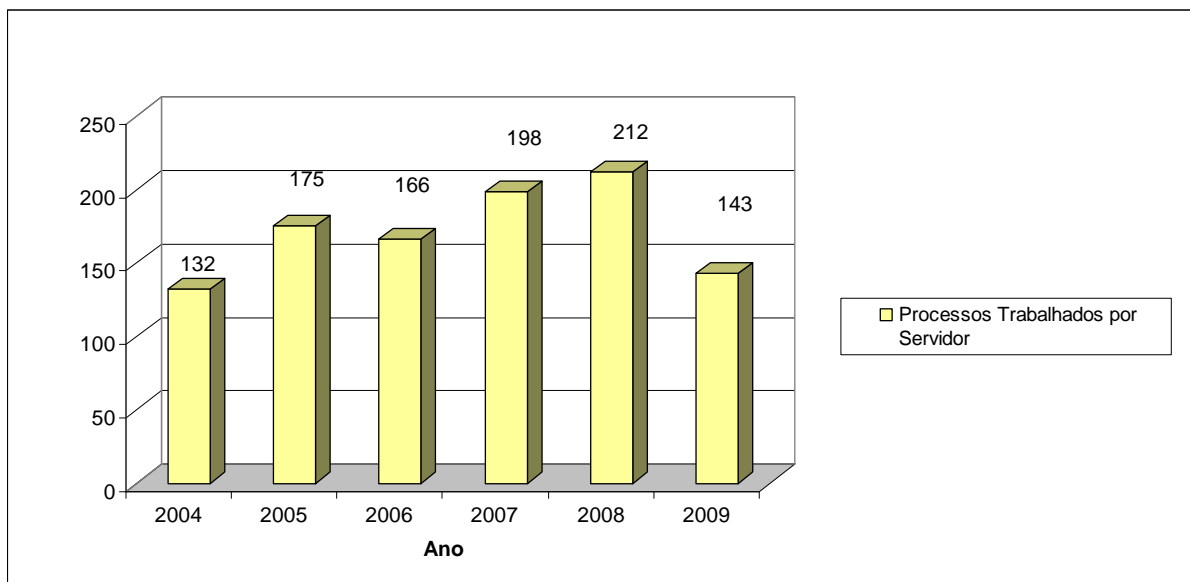


Gráfico 4 – Produtividade dos Servidores

Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009

Gráfico elaborado pela Aluna

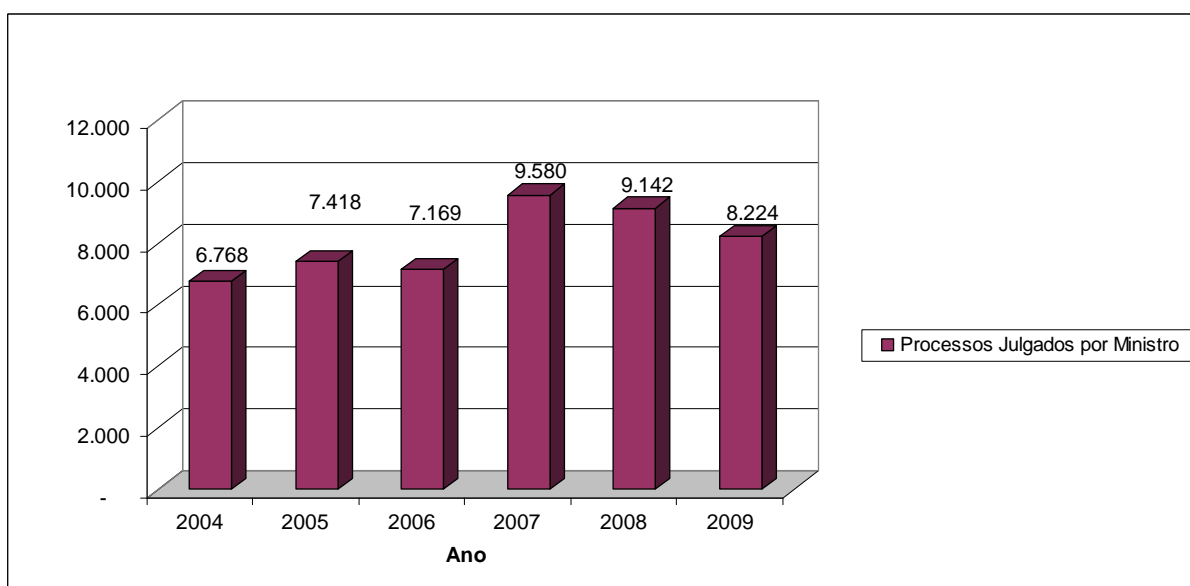


Gráfico 5 – Produtividade dos Ministros

Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009

Gráfico elaborado pela Aluna

Para finalizar a análise do desempenho do STJ, avaliou-se os dados relativos ao tempo de tramitação dos processos no Tribunal. Considera-se, para efeitos desta variável, o tempo desde a Distribuição até a Baixa dos processos, ou seja, desde o momento em que o processo é enviado a um dos Ministros que irá julgá-lo, até seu arquivamento definitivo. Para fins desta análise, serão considerados apenas os processos que chegam em grau de recurso ao STJ, quer dizer, os Recursos Especiais e os Agravos de Instrumento, que representam mais de 90% dos processos que tramitam na Corte Superior.

Pelos dados apresentados no Gráfico 6, percebe-se que no ano de 2005 o tempo de tramitação dos Agravos de Instrumento foi, em média, de 277 dias, foi reduzindo até que, em 2007, o Agravo não passava nem seis meses (161 dias) para ser julgado. A partir de 2008, o tempo de tramitação voltou a se elevar significativamente, chegando em 2009 a ser de 498 dias (mais de um ano).

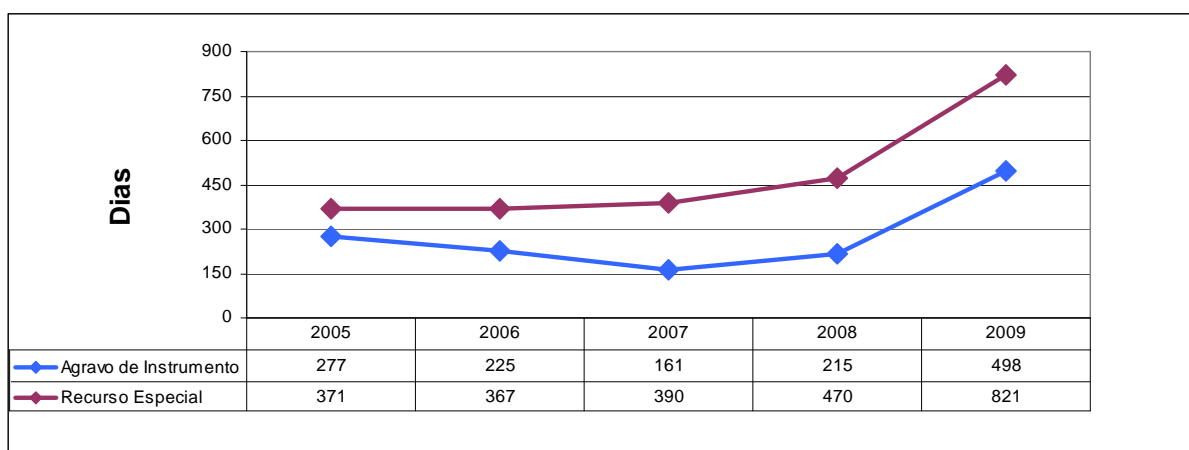


Gráfico 6 – Tempo de Tramitação de Processos – Ag e Resp
 Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009
 Gráfico elaborado pela Aluna

No grupo dos Recursos Especiais, o tempo de tramitação mantém-se parcialmente instável entre os anos de 2005 e 2007. Note-se que entre 2008 e 2009 esse tempo aumenta significativamente. O interessante é perceber que o número de julgados em 2009 também diminuiu bastante, significando que naquele ano julgou-se menos processos²³ do que o ano anterior e de forma mais demorada.

²³ Em 2005 julgou-se 99.698 Resp e em 2009 julgou-se apenas 64.739 Resp – Fonte: Boletim Estatístico do STJ, anos de 2005 e 2009.

A meta definida no planejamento estratégico era de que o STJ julgasse a maior parte de seus processos em 180 dias. O Gráfico 7, mostra que esses resultados só foram atingidos nos anos de 2006, 2007 e 2008, sendo que os resultados foram piorando significativamente, até que em 2009 apenas 10% dos processos tramitaram em 180 dias. Cabe observar que esse indicador, Tempo de tramitação, ainda não era calculado nos anos anteriores a 2006.

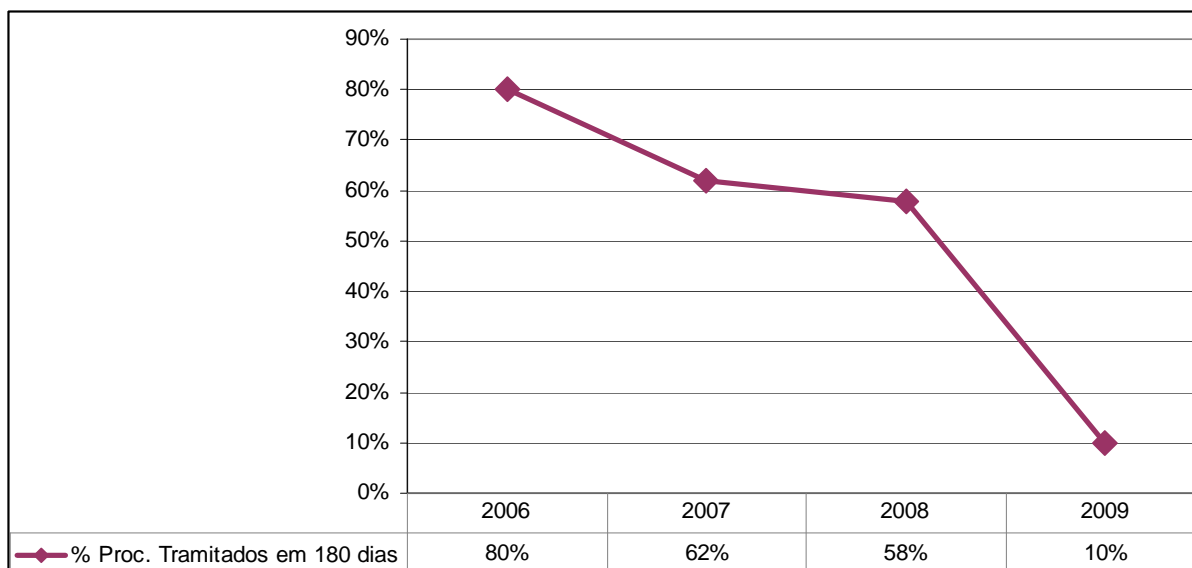


Gráfico 7 – Percentual de Processos Tramitados em 180 dias
 Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009
 Gráfico elaborado pelo Aluno

Buscando-se identificar as causas para a redução da produtividade e aumento do tempo de tramitação dos processos no STJ, dois fatores chamam a atenção. Primeiramente, o fato de que, por determinação do CNJ, em 2009, o STJ julgou, prioritariamente, os processos mais antigos, anteriores a 2005²⁴ (meta 2 do CNJ). Como eram processos que estavam a mais de 5 anos aguardando decisão, ao serem julgados, o prazo médio de tramitação se elevou.

Outro fator relevante, e que justifica a piora nos resultados, é o fato de que em 2009, ocorreu a implantação do processo eletrônico no STJ. Foi um momento de mudança radical de paradigma, pois os processos judiciais passaram a tramitar exclusivamente em meio digital, além do que, ocorreram vários problemas de ordem operacional e técnica, durante a fase inicial da automação, comuns

²⁴ Em março de 2009 o Conselho Nacional de Justiça - CNJ determinou aos Tribunais, por intermédio da Resolução 70, o julgamento de processos recebidos até 2005. Essa orientação consta das 10 metas de nivelamento nacional, anexo I, da citada Resolução.

nessas circunstâncias, gerando insegurança nos operadores, o que tornou a realização das atividades mais lenta.

No Gráfico 8, é possível verificar a redução do acervo de processos mais antigos, aqueles classificados como “processos da Meta 2” do CNJ. Em 2008, eram 35,9 mil processos e em 2009 restavam apenas 6,3 mil (julgou-se mais de 85% do acervo dos processos antigos).

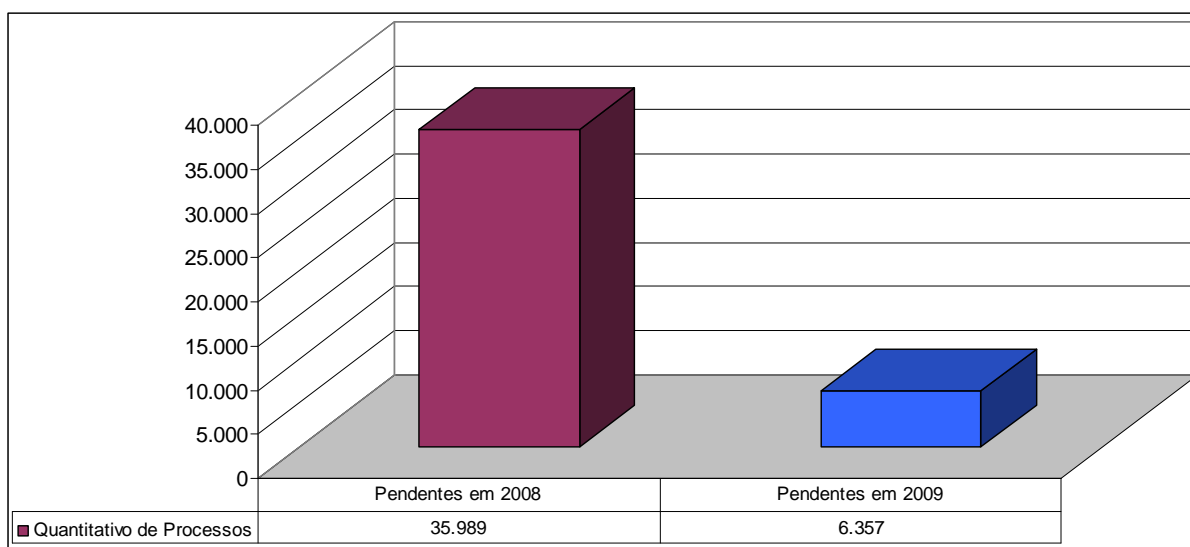


Gráfico 8 – Processos pendentes de julgamento distribuídos até dezembro 2005 (Meta 2 do CNJ)

Fonte dos Dados: Relatório Estatístico do STJ – anos 2004 a 2009

Gráfico elaborado pelo Aluno

Verifica-se então que durante a evolução dos três ciclos de planejamento, recapitulando 2004/2006, 2006/2008 e 2008 até hoje, com a adoção do BSC, houve clara explicitação de quais eram os desafios que o Tribunal pretendia enfrentar. Nos dois primeiros ciclos de gestão (2004/2006 e 2006/2008) pode-se também evidenciar que, em relação ao negócio do Tribunal - julgar processos, o STJ manteve-se focado na elevação do número de julgados e na redução no tempo de tramitação. Esses dois objetivos foram se consolidando ao longo dos primeiros 3 anos, alcançando os melhores resultados em 2007.

A partir de 2008, inaugura-se um ciclo de queda da produção e de uma ampliação no tempo de tramitação. Nessa última etapa, o STJ demonstra fortes indícios de esgotamento da sua capacidade de produção. Esses sintomas de asfixia da capacidade de julgar estão bem representados no objetivo estratégico de Reduzir a Entrada de Processos Recursais.

2.3 Ações Estratégicas do STJ visando produtividade e celeridade

Analizada a evolução dos Mapas Estratégicos e seus objetivos, bem como os valores assumidos por cada um de seus indicadores, consegue-se ter uma visão geral dos resultados pretendidos pelo planejamento, através da mensuração do alcance ou não das metas. Esta fase de análise foca nas ações e/ou projetos que devem sofrer alteração de curso ou manterem-se dentro dos limites adequados. É através dos projetos que as melhorias dos processos de trabalho ocorrem. Esta seção tem como objetivo alinhar as ações às metas estratégicas que são os termômetros de atendimento dos objetivos estratégicos traçados. Com a implantação do Planejamento Estratégico em 2004, o STJ procurou direcionar ações para aqueles objetivos considerados prioritários. Os objetivos variaram em quantidade, com inclusão e exclusão de direcionadores, tal como já visto na primeira parte deste capítulo. Não é o foco deste trabalho pormenorizar todas as ações realizadas pelo Tribunal, apenas aquelas criadas para contribuir com o aumento da produção e à redução do tempo de tramitação, pois que são variáveis relacionadas diretamente com a consecução da missão do STJ.

No primeiro ciclo de implantação do Planejamento Estratégico (2004/2006) o Tribunal definiu como objetivo Melhorar a Produtividade e como Tema Estratégico Agilizar a Prestação Jurisdicional.

Entre os 34 projetos definidos como estratégicos para este primeiro ciclo, vale destacar as seguintes iniciativas:

- a. **Automação da Sessão de Julgamento** - Criação e disponibilização de infraestrutura e funcionalidades para agilizar os serviços realizados nas Sessões de Julgamento pelos Senhores Ministros Presidentes dos Órgãos Julgadores, Secretários, Subsecretários e Advogados, integrando essas funcionalidades aos procedimentos dos gabinetes dos ministros e ao sistema de acompanhamento processual.
- b. **Intimação On-line** - Fazer intimação via eletrônica com comprovante de recebimento visando agilidade nos procedimentos processuais, economia de papel e facilidade de envio de grandes quantidades.

- c. **Publicação de Acórdãos e Decisões On-line.** Publicação de acórdãos on-line, dos julgamentos unânimes, em que não haja explicitação do voto dos demais Ministros. Integrar os sistemas de publicação de acórdãos com o SISTAQ para que acelere a publicação de acórdãos, principalmente aqueles em que não haja explicitação de votos, ou seja, votos unânimes.
- d. **Catálogo Eletrônico de Decisões** - Trata-se de um sistema eletrônico que permite organizar os processos do Gabinete por matéria (assunto) e vincular estes às decisões já proferidas em casos semelhantes (jurisprudência). Tal vinculação gera um catálogo indicativo de decisões, permitindo decisões em bloco.
- e. **Solução de Integração dos Órgãos do Poder Judiciário** - Interligar as redes dos órgãos envolvidos, com suporte a aplicações em tempo real. Uma vez que as redes estejam interligadas, proporcionar um mecanismo para troca de dados entre órgãos do judiciário, partes envolvidas nos processos e entidades interessadas de forma simples, confiável e a baixo custo, agregando para isto ferramentas e procedimentos padronizados, que respeitem os diferentes orçamentos, estruturas de tecnologia da informação e procedimentos adotados pelas organizações.

O que se percebe é que as ações definidas neste primeiro ciclo de planejamento se direcionam para o uso inteligente dos recursos tecnológicos. O Tribunal se antecipa à vigência da Lei 11.419, de 19 de Dezembro de 2006²⁵, com iniciativas voltadas para automação, preparando o ambiente corporativo para o advento do processo eletrônico, que se estabeleceria plenamente só no ano de 2009.

A maior parte desses projetos não foi concluída nos primeiros dois anos, sendo incorporados aos planos de gestão dos anos vindouros.

²⁵ Lei 11.419 - Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências.

Vale lembrar, que no biênio 2004/2006, a demanda para o STJ cresceu 17%, com aumento de 9% da produção. O tempo de tramitação teve redução significativa em 2005, mas o Tribunal ainda se encontrava congestionado.

No biênio 2006/2008, os descritores estratégicos diretamente relacionados ao negócio foram Elevar a Produção de Julgados e Acelerar o Trâmite Processual. Neste segundo ciclo de planejamento, foram registradas 33 iniciativas estratégicas, sendo que boa parte já havia se iniciado em 2004. Neste mesmo período, além das iniciativas em andamento, surgem os projetos intitulados Otimização do Trâmite Processual e Modernização do Julgamento e instala-se o Núcleo de Agravos da Presidência. Essas três ações são consideradas cruciais para o alcance dos resultados recordes engendrados naquele biênio.

O foco do projeto de Otimização foi buscar a melhoria do processamento final, que incluía as fases de publicação, certificação de trânsito em julgado e baixa dos feitos. Vale destacar, que é também neste período que o número de processos baixados chega aos inéditos de 261 mil, o que representou ampliação da efetividade da atuação do Tribunal, pois só quando o processo chega nesta fase (baixado) é que se considera a questão resolvida na justiça.

Com a Modernização do Julgamento, adotou-se procedimentos e funcionalidades para acelerar os julgamentos colegiados, desde a fase de inclusão do processo em pauta, até a publicação do acórdão. No ano de 2008 o Tribunal publicou 94.611 acórdãos, contra 68.947 publicados em 2007, quando o projeto ainda não existia (aumento de 43%)²⁶.

Com a implantação do Núcleo de Agravos, evitou-se a tramitação daqueles processos que poderiam ser de pronto arquivados pelo Ministro Presidente, quando não apresentavam os requisitos para julgamento. Nos anos de 2007 e 2008, foram mais de 50 mil Agravos de Instrumento²⁷ resolvidos dessa maneira, sem a necessidade da participação dos demais Ministros, o que garantiu maior agilidade na solução da lide.

²⁶ Fonte: Relatórios estatísticos do STJ.

²⁷ Fonte: Relatório de Gestão do STJ, dos anos 2007 e 2008.

É digno de nota, que o plano de gestão do STJ para esse segundo ciclo, 2006/2008, manteve a diretriz de criar, de forma sustentável, ambiente tecnológico que favorecesse a implantação do processo eletrônico, o que foi perseguido com determinação até a sua concretização, em 2009. O tempo de tramitação também alcança índices excelentes (ver Gráfico 6), principalmente os Agravos de Instrumentos. Esse resultado deve-se, em grande medida, à instalação do citado Núcleo da Presidência.

No biênio 2008 a 2010, além de estar mantida a preocupação com produtividade e o tempo de tramitação dos processos, surge um objetivo estratégico sui generis, que é o de Reduzir a Entrada de Processos Recursais. Tal diretiva indica que o Tribunal não está suportando a demanda crescente e que pretende, de alguma maneira, restringir prestação jurisdicional da Corte Superior.

Para dar conta do objetivo de Reduzir a Entrada de Processos, constaram do plano de gestão os Projetos Processos Repetitivos²⁸ e Jurisprudência nos Estados²⁹.

Outro fator relevante neste período foi o de que em 2009 o CNJ publicou a Resolução 70³⁰, que entre outras orientações, determinou aos Tribunais que julgassem os processos mais antigos. O STJ então incorpora essa orientação à sua estratégia e o resultado, como já comentado, foi a ampliação do prazo de tramitação, pois antigos saíram das prateleiras para ter solução definitiva, impactando no prazo médio de duração do processo.

Registre-se, que segundo informações prestadas pela Assessoria de Modernização do STJ, nos últimos dois anos, o Tribunal investiu fortemente na implantação do Processo Eletrônico, cujo impacto no desempenho do Tribunal, ainda não se pode aferir.

²⁸ Lei 11.672 de 8 de maio de 2008 - Acresce o art. 543-C à Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil, estabelecendo o procedimento para o julgamento de recursos repetitivos no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

²⁹ O projeto Jurisprudência Nos Estados tem como escopo buscar meios para divulgação da interpretação majoritária do STJ, quanto à legislação federal infraconstitucional.

³⁰ Resolução 70 do Conselho Nacional de Justiça - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

As ações definidas para a redução da entrada de processos não se mostraram eficazes, mesmo por que, o Tribunal tem limitações para controlar/gerir sua demanda, influenciada por fatores econômicos, sociais e legais, completamente alheios ao Judiciário. Por fim, merece destaque o fato dos resultados dos últimos anos poderem estar indicando a necessidade de ampliação da força de trabalho, ou então, a realização de ações que permitam a formulação de políticas que possibilitem mitigar o “protagonismo judicial” que impera no Brasil, país em que 1 em cada 3 cidadãos, tem um processo na justiça.

Permanecendo em 2010 o mesmo desempenho, parece imprescindível que o Tribunal reavalie suas estratégias relacionadas aos objetivos de ampliar a produção e reduzir a demanda, com a definição de ações e projetos que possam garantir a consecução desses objetivos.

CONCLUSÃO

O presente estudo tem o propósito de verificar se o sistema de gestão implantado no Superior Tribunal de Justiça – STJ colaborou para reduzir o acúmulo de processos judiciais, aumentar a produção de julgados e acelerar o trâmite processual do Tribunal.

Trata, portanto, de demonstrar a relação entre o modelo de gerenciamento da estratégia adotado face aos resultados institucionais alcançados, as iniciativas realizadas e as conexões entre esses elementos, comparando-se a situação de 2004 a 2009.

Analisando-se os resultados, conclui-se que o Tribunal superou, ano a ano, seus indicadores de produção e o tempo de tramitação dos recursos judiciais manteve-se relativamente estável até 2008, apresentando pequena queda a partir desta data. Por outro lado, o congestionamento aumentou.

Os dados demonstraram que a produção (número de processos julgados) chegou a crescer 35% em 2008, em relação a 2004, e a produtividade de Ministros cresceu 42% (processos julgados por Ministro) neste mesmo ano. Em contrapartida, com o crescimento exagerado da demanda (processos que chegavam ao Tribunal para julgamento), na ordem de 36%, o Tribunal não conseguiu debelar seu estoque, que alcançou, em 2009, mais de 221 mil processos em tramitação, índice superior em 77% ao de 2004, quando havia 125 mil aguardando julgamento.

Como mencionado, o tempo de tramitação dos processos teve redução no período de 2005 a 2008, chegando-se a uma duração média de 161 dias para julgamento do Agravo de Instrumento - Ag e 390 para o Recurso Especial - REsp³¹.

Das ações implementadas nos dois primeiros ciclos de gestão, foi marcante o uso de ferramentas da Tecnologia da Informação na modernização dos processos de trabalho. Destacam-se os projetos de automação das sessões de julgamento, as publicações no diário de justiça de forma totalmente eletrônica, a formação de um banco de decisões de mesmo teor, a integração do STJ com

³¹ As classes de processo Agravo de Instrumento e Recurso Especial representam cerca de 90% dos feitos tramitados no STJ. Fonte: Relatório Estatístico do STJ do período de 2004 a 2009

tribunais de instâncias inferiores, além da otimização dos processos de trabalho da área judiciária e alterações na estrutura orgânica do Tribunal (ex. criação do Núcleo de Agravos da Presidência).

Tais iniciativas, até o ano de 2008, surtiram o efeito esperado, no que se refere ao aumento da produção e a redução do tempo de tramitação, mas não foram suficientes para dar conta da plethora de processos que aportaram na corte, no mesmo período.

Ocorre que em 2009, há uma piora nos indicadores de desempenho se comparados ao ano anterior, 2008. Os dados daquele ano demonstraram que o Agravo de Instrumento tramitava em quase 500 dias, aumento de 132%, e o Recurso Especial demorava mais de 800 dias, em média, para ser julgado, aumento de 74%. A produtividade dos servidores também diminuiu quase 70%.

A elevação do tempo de julgamento e a redução da produtividade, explicam-se pelo acontecimento, neste período, de dois fatos. Primeiramente, a edição da Resolução 70, de março de 2009, do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, determinando que os Tribunais julgassem processos antigos, anteriores a 2005. Seguindo a orientação do CNJ, o STJ “desengavetou” aproximadamente de 34 mil processos antigos que estavam paralisados há pelo menos 5 anos, sendo que alguns já estavam “congelados” há mais de dez. A resolução desses processos, causou alteração no tempo médio de julgamento apurado no período, pois passaram a ser considerados no cômputo desse tempo, processos muito antigos.

Outro fator determinante, que influiu diretamente na piora da produtividade, foi a implantação do processo eletrônico. Esta iniciativa trouxe alterações significativas na rotina dos servidores, o que certamente implicou em dificuldades de ordem operacionais ocasionadas pelas inovações no processo de trabalho e, também, por falhas no novíssimo sistema de automação que acabara de ser implantado.

Vale destacar, que no último ciclo de gestão, o STJ inseriu em seu planejamento o objetivo de reduzir a entrada de processos recursais, indicando, claramente, certo esgotamento da sua capacidade de produção. Os dados demonstraram este fenômeno de estagnação, pois os indicadores, como mencionado, começaram a apresentar resultados negativos, a partir de 2009.

Apesar de ter sido só em 2008 que o Tribunal declara pretender reduzir a entrada de recursos, já em 2007 propõe alterações legislativas com essa intenção, por exemplo, a cobrança de custas nos processos do STJ³², que até então não era realizada, pretendendo, com isso, desestimular ações judiciais de caráter meramente protelatório. A modificação legislativa mais significativa, entretanto, veio com a edição da Lei 11.672, de maio de 2008, que estabeleceu procedimento para o julgamento de recursos repetitivos no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Essa Lei permitiu ao STJ julgar apenas um caso entre os de teor idêntico (repetitivo) que tramitam no judiciário. Pacificado o entendimento no STJ, os demais processos não precisam ser apreciados pela Corte Superior.

Com o julgamento do estoque de processos antigos (meta 2 do CNJ), a implantação do processo eletrônico e as inovações legislativas, espera-se, haverá melhorias nos resultados;

Deste estudo, é possível asseverar que o Sistema de Gestão adotado pelo STJ, desde 2004, tem garantido entre outros, ao menos 4 (quatro) benefícios:

1. Diagnóstico e avaliação sistemática do desempenho institucional da Corte;
2. Definição de metas organizacionais consistentes;
3. Planejamento e execução de ações direcionadas aos resultados pretendidos; e
4. Divulgação da estratégia às unidades de trabalho.

A par dos resultados positivos alcançados com a implantação da Gestão Estratégica, poder-se-ia sugerir algumas melhorias no sistema de gestão do STJ. Em termos de aplicação do método, recomenda-se maior participação da alta direção, de maneira que o Conselho de Administração do Tribunal não fique restrito apenas à aprovação do Plano de Gestão, mas esteja envolvido desde a formulação

³² Lei 11.636 de 28 de dezembro de 2007 – Dispõe sobre as custas judiciais devidas no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

e a avaliação da estratégia, até o realinhamento dos objetivos, metas e iniciativas, quando necessário se fizer.

Outra recomendação de melhoria é fazer constar da estratégia, metas relativas à produtividade e não apenas de produção, evitando-se, dessa maneira, que se chegue a um colapso na força de trabalho. Elevar a produção a qualquer custo pode trazer estresse organizacional, com conseqüências para a saúde ocupacional dos funcionários. Por exemplo, poder-se-ia fixar que, mantida a tendência de crescimento da demanda, a correspondente elevação da produtividade seja acompanhada de melhoria nos níveis de automação, na ampliação da capacitação operacional, em ajustes no ambiente, e, quando necessário, aumento da força de trabalho, com contratação de novos colaboradores. Para isso, anualmente, o Tribunal deveria fixar metas de produtividade, delimitando a capacidade produtiva dos funcionários a níveis razoáveis, independentemente da demanda.

Mais uma possível contribuição ao Sistema de Gestão do STJ é a implementação de mecanismos de premiação e compensação financeiras pelo alcance de metas. Organizações do poder judiciário, como o Tribunal de Justiça de Sergipe e o Tribunal de Justiça do Maranhão, põem em prática as gratificações por desempenho, a título de remuneração variável, paga a equipes que alcancem metas organizacionais. Na iniciativa privada, tal prática é comum, por exemplo, quando se paga participação nos lucros.

Por fim, pode-se afirmar que o STJ possui um sistema de gestão que, na prática, favoreceu a melhoria da produção e a redução do tempo de tramitação dos processos, pelo menos, durante os primeiros dois ciclos de gestão. Por outro lado, é evidente que o Tribunal não reverteu o quadro de acúmulo de processos em tramitação. A principal causa para o aumento do congestionamento foi o alto crescimento da demanda. Nesse sentido, é preciso que se busque permanentemente aperfeiçoar o modelo de gestão, na direção da profissionalização dos serviços, para que se possa realizar uma prestação jurisdicional condizente com as necessidades de seus usuários.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Código Processo Civil. **Lei nº 11.672**, de 8 de Maio de 2008. Acresce o art. 543-C à Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil, estabelecendo o procedimento para o julgamento de recursos repetitivos no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11672.htm>. Acesso em: 26 set. 2010.

BRASIL. Código Processo Civil. **Lei nº 11.419**, de 19 de Dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11672.htm>. Acesso em: 26 set. 2010.

BRASIL. Código Processo Civil. **Lei nº 11.636**, de 28 de dezembro de 2007 – Dispõe sobre as custas judiciais devidas no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11636.htm>. Acesso em 15 nov. 2010.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resolução nº 08**, de 7 de Agosto de 2008. Estabelece os procedimentos relativos ao processamento e julgamento de recursos especiais repetitivos. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/17559>>. Acesso em 26 set. 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 70**, de 18 de Março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=57&Itemid=512&filter=Resolu%C3%A7%C3%A3o+n%C2%BA+70>. Acesso em 26 set. 2010.

BRESSER PEREIRA, L.C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In Pinheiro, W e Sachs (Org.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001: 222-259.

BRESSER PEREIRA, L.C. Estratégia e Estrutura para um Estado Novo. In **Revista do Serviço Público**. Número 1, ano 48, Jan- Abr 1997.

CHAER, Amcham Márcio. **Judiciário - Morosidade custa mais de US\$ 10 bi por ano ao País**. UPDATE - Câmara Americana de Comércio, Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/1645506/judiciario-morosidade-custa-mais-de-us-10-bi-por-ano-ao-pais>>. Acesso em: 26 set. 2010.

FRIESEN, Ernest C. Constraints and conflicts in court, administration. **Public Administration Review**. Marc-April, 1971. p. 120-124.

GUIMARÃES, Tomaz de Aquino, **Inovação Organizacional no Superior Tribunal de Justiça. Uma análise sob o Ponto de Vista de Autores Internos**. Relatório de Pesquisa, Universidade de Brasília, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 40(1), 2006.

PAZ, Paulo Henrique Ferreira da. **Um Estudo de Avaliação da Gestão Pública, baseada na Experiência de Governos Estrangeiros com a utilização do BSC**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

WOLFOVITCH, Viveca; MONTEIRO, Augusto de Oliveira. **Modernização e Desempenho na Prestação de Serviços Judiciários no Brasil: o Caso do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia**. Rio de Janeiro, setembro de 2010, XXXIV Encontro da ANPAD.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES SOBRE BSC, GESTÃO DA QUALIDADE E ESTRATÉGIA

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, Rio de Janeiro. **NBR ISO 8402 - gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia**. Rio de Janeiro, 1994. 15p.

AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas Q ao PDCA e ao 6 Sigma**. São Paulo: DG, 2003.

_____. NBR ISO 9001:2000; **normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade** – parte 1: diretrizes para seleção e uso. Rio de Janeiro, 2000.

_____. NBR ISO 9001:2000; **sistemas da qualidade – modelo para garantia da qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados**. Rio de Janeiro, 1994.

CHARAN, Ram. **Crescimento e Lucro**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DEMING, W. E. **Qualidade: revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter. **Peter Drucker na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FGV MANAGEMENT. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FERREIRA, et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1998.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. B. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1995.

HARVARD BUSINESS REVIEW, Diversos. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HARVARD BUSINESS REVIEW, Diversos. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, Davis P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, Davis P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston, EUA in **Harvard Business School Publishing Corporation**, 2006.

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, Davis P. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, Davis P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MINTZBERG, H. et all – **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 1998.
- MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento à gestão estratégica. **Caderno de administração**. Belo Horizonte, v.1, n.1, p.1-7. 1992.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, Michael. **Competição – Estratégias Competitivas**. Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K e RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RICHARDS, Stewart. **Fundamentos do sistema de gestão Balanced ScoreCard**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2001.
- SILVA, R. V.; NEVES, A. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Lisboa, Edições Silabo, 2003.
- SLACK et al. Administração da Qualidade Total. In. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 650-674.
- SOARES, C. M. B. Métodos e técnicas para a gestão da qualidade e produtividade. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 28, n. 1, p. 81-85, Jan./Mar. 1993.
- TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, Editora UnB, 2001.
- WRIGHT, Peter. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZACCARELLI, S. B.; FISHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. In. **Revista de administração de empresas**, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.
- O que é Balanced Scorecard**. Disponível em:
<http://www.srsdocs.com/bsc/artigos/O_Balanced_%20Scorecard.pdf>. Acessado em: 13 dez. 2010.
- BSC e Plano Nacional de Qualidade**. Disponível em:
<<http://www.estudostecnologicos.unisinos.br/pdfs/54.pdf>>. Acessado em: 13 dez. 2010.

Diagrama de Causa-Efeito. Disponível em:

<http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20de%20aula/Diag_causa_efeito.doc>. Acessado em: 13 dez. 2010.

Diagrama de Causa-Efeito. Disponível em:

<http://www.ogerente.com.br/qual/dt/qualidade-dt-diagrama_causa_efeito.htm>. Acessado em: 13 dez. 2010.

O Planejamento Estratégico dentro da Gestão Estratégica. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>

Acessado em: 13 dez. 2010.

A Visão de Futuro no Dia-a-dia das Empresas. In,

<http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/artigo_200608_visao_de_futuro.pdf>
> Acessado em: 13 dez. 2010.